Un libro meraviglioso, in grado di aprirci gli occhi.
NASSIM NICHOLAS TALEB

DAN ARIELY

PREVEDIBILMENTE IRRAZIONALE

Le forze nascoste
che influenzano le nostre decisioni

EDIZIONE RIVISTA E AMPLIATA

ROI EDIZIONI

GLI ESSENZIALI

Dan Ariely

PREVEDIBILMENTE IRRAZIONALE

Le forze nascoste che influenzano le nostre decisioni

Traduzione di Chicca Galli

ROI EDIZIONI

Dello stesso autore:
Perché
False credenze

Titolo originale: *Predictably Irrational. The Hidden Forces That Shape Our Decisions*

Copyright © 2008 by Sam Harris
Italian translation rights arranged through Vicki Satlow of The Agency srl

Copyright © 2024 Roi Edizioni s.r.l.
Galleria del Commercio 6, 62100 Macerata
Via Giacomo Leopardi 19, 20123 Milano
email: info@roiedizioni.it
sito: www.roiedizioni.it

Design copertina: Margherita La Noce

Prima edizione digitale: febbraio 2024

ISBN 978-88-3620-205-8

Sommario

Una nota per i lettori

Introduzione

1. La verità sulla relatività

2. Il sofisma della domanda e dell’offerta

3. Il costo del costo zero

4. Il costo delle convenzioni sociali

5. L’influenza dell’eccitazione

6. Il problema di procrastinare e di esercitare l’auto- controllo

7. Il caro prezzo della proprietà

8. Tenere le porte aperte

9. Gli effetti delle aspettative

10. Il potere del prezzo

11. Il contesto del nostro carattere. Parte I

12. Il contesto del nostro carattere. Parte II

13. Birra e pasti gratis

Riflessioni e aneddoti su alcuni capitoli

Alcune considerazioni sulla crisi dei mutui subprime e sulle sue conseguenze

Ringraziamenti

Elenco dei collaboratori

Bibliografia e letture integrative

UNA NOTA PER I LETTORI

Cari lettori, amici e appassionati di scienze sociali,
benvenuti alla versione riveduta e ampliata di *Prevedibilmente irrazionale*. Fin dai miei primi giorni come paziente nel reparto ustionati,* ho una grande consapevolezza del fatto che gli esseri umani compiono azioni e prendono decisioni spesso disgiunte dalla razionalità, e a volte tutt'altro che ideali. Nel corso degli anni ho cercato di comprendere gli errori sciocchi, stupidi, strani, divertenti e a volte pericolosi che tutti commettiamo, nella speranza che, capendo le nostre stranezze irrazionali, possiamo rieducarci e prendere decisioni migliori.

Il mio interesse teorico e applicato per l'irrazionalità mi ha guidato verso il campo emergente dell'economia comportamentale, dove ho imparato ad accettare queste stranezze come un elemento fondamentale del comportamento umano. Nel mio lavoro di ricerca, ho esaminato una serie di debolezze umane, ponendomi domande come queste: perché ci entusiasmiamo eccessivamente quando qualcosa è GRATIS?! Che ruolo svolgono le emozioni nelle nostre decisioni? Come mai cediamo alle lusinghe della procrastinazione? Quali sono le funzioni delle nostre bizzarre regole sociali? Perché ci atteniamo a false convinzioni nonostante le prove contrarie? Cercare le risposte a queste domande mi ha procurato infinite ore di divertimento, e la nuova consapevolezza che ne è derivata ha cambiato la mia vita professionale e personale.

Gli esperimenti che io e i miei colleghi abbiamo condotto ci hanno aiutato a scoprire perché le nostre cavie (e gli esseri umani in generale, inclusi noi stessi) spesso non ragionano correttamente. Indagare perché

agiamo così è stato appagante e ci ha fatto molto piacere condividere le nostre scoperte con persone che, come noi, si sono interrogate sulle proprie decisioni.

Tuttavia, prima della crisi finanziaria del 2008, avevo incontrato molte difficoltà quando provavo a sviluppare le implicazioni dei nostri concetti, esperimenti e risultati. Per esempio, dopo averli presentati a una conferenza, fui bloccato da un signore che chiamerò Mr. Logica (e riassume le posizioni di molte persone con cui ho discusso nel corso degli anni). “Mi piace sentire parlare delle tante piccole irrazionalità che dimostra nei suoi esperimenti”, mi disse, porgendomi il suo biglietto da visita. “Sono davvero interessanti, ottime storie da raccontare a tavola.” Fece una pausa. “Ma lei non capisce come funzionano le cose nel mondo reale. È evidente che, quando ci si trova di fronte a decisioni importanti, tutte queste irrazionalità scompaiono, perché quando una cosa conta davvero, le persone riflettono con molta attenzione prima di agire. E quando si tratta del mercato azionario, dove le decisioni sono enormemente importanti, è chiaro che tutte queste irrazionalità scompaiono e prevale la razionalità.”

A pensarla così non erano solo gli economisti della scuola di Chicago, l’élite del pensiero economico razionale. Sono rimasto spesso stupito dalla diffusione di questo atteggiamento mentale (oserei persino chiamarlo indottrinamento) tra le persone che non hanno una formazione specifica in economia. In qualche modo, le idee di base dell’economia e la convinzione che la razionalità abbia sempre la meglio si sono talmente radicate nel nostro modo di interpretare le relazioni sociali che le persone di ogni ceto sembrano accettarle come leggi fondamentali della natura. Quando si trattava del mercato azionario, razionalità ed economia erano considerate una coppia perfetta, come Fred Astaire e Ginger Rogers.

Ogni volta che mi sono trovato di fronte a questo tipo di critica, ho cercato di andare un po’ più a fondo e di indagare perché la fiducia nella razionalità emergesse ogni volta che le persone prendevano decisioni finanziarie. Di solito il mio interlocutore provava pazientemente a persuadermi che aveva ragione chi la pensava come lui. “Lei non capisce” diceva Mr. Logica “che quando sono in gioco molti soldi, le persone riflettono particolarmente a fondo sulle loro opzioni e fanno del proprio meglio per massimizzare i rendimenti.”

“Fare del proprio meglio” ribattevo “non è lo stesso che essere in grado di prendere decisioni ottimali. E gli investitori individuali allora, che mettono tutti i loro soldi nelle azioni della propria azienda, non diversificano abbastanza,** e perdono una parte sostanziale della loro fortuna? E le persone prossime al sessantesimo compleanno che ancora non contribuiscono al loro piano pensionistico 401(k)? Stanno rinunciando a soldi gratuiti, perché possono ritirarli, insieme al contributo della loro azienda, quasi immediatamente.”[1]

“D’accordo”, ammetteva lui con riluttanza. “È vero che a volte gli investitori individuali commettono errori, ma gli investitori professionali devono, per definizione, agire razionalmente perché gestiscono una grande quantità di denaro e sono pagati per massimizzare i loro rendimenti. Inoltre, lavorano in un ambiente competitivo che li costringe a essere sempre sul pezzo garantendo che prenderanno sempre decisioni proceduralmente corrette.”

“Vuole davvero sostenere” chiedevo, guardandolo di traverso “che solo perché agiscono nel loro interesse, gli investitori professionali non commettono mai grossi errori?”

“Qualche volta”, rispondeva calmo Mr. Logica. “Ma nell’insieme prendono decisioni proceduralmente corrette. Una persona commette un errore casuale in una direzione, un’altra ne commette uno in quella opposta e, collettivamente, tutti questi errori si annullano a vicenda, mantenendo il mercato al livello ottimale.”

A questo punto della conversazione, lo ammetto, la mia pazienza iniziava a esaurirsi. “Cosa le fa pensare” domandavo “che gli errori che le persone commettono, anche se sono investitori professionisti, siano semplicemente casuali? Pensi alla Enron. I revisori dei conti di Enron erano coinvolti in gravi conflitti di interesse, che alla fine li hanno portati a chiudere un occhio (o forse due, e tapparsi naso e orecchie) di fronte a quanto stava accadendo all’interno dell’azienda. O agli incentivi dei gestori di fondi, che guadagnano un sacco di soldi quando guadagnano i loro clienti, ma non perdono nulla quando accade il contrario. In ambienti del genere, dove gli incentivi non sono allineati e i conflitti di interesse sono endemici, le persone continuerebbero probabilmente a commettere gli stessi errori, e questi errori non si annullerebbero a vicenda. In realtà, sono i più pericolosi

proprio perché non sono affatto casuali e, nel complesso, potenzialmente devastanti per l'economia."

Qui, Mr. Logica avrebbe tirato fuori dal suo arsenale razionale l'ultima arma e mi avrebbe ricordato la forza dell'arbitraggio, il potere magico che elimina gli effetti degli errori individuali e fa sì che il mercato, nel suo complesso, agisca in modo perfettamente razionale. Come riesce l'arbitraggio a riequilibrare il mercato? Quando i mercati sono liberi e privi di attrito, persino se la maggior parte degli investitori è irrazionale, un manipolo di investitori superintelligenti e razionali sfrutterà le cattive decisioni degli altri (per esempio, potrebbero acquistare azioni da quelli di noi che le valutano erroneamente al ribasso), e nella corsa per accaparrarsi una fetta più grande della torta faranno molti soldi per se stessi riportando i prezzi a livelli corretti e razionali. "L'arbitraggio è il motivo per cui la sua concezione dell'economia comportamentale è sbagliata", mi diceva trionfante Mr. Logica.

Sfortunatamente, l'arbitraggio non è un'idea che possiamo testare empiricamente, perché non possiamo eseguire una versione del mercato azionario composta da tizi qualunque come voi e me e un'altra composta da tizi qualunque più alcuni di questi investitori extra-speciali e super-razionali – questi Superman che ogni giorno salvano il mondo finanziario dai pericoli, mantenendo allo stesso tempo le loro identità anonime di Clark Kent.

Vorrei potervi dire che riuscivo spesso a persuadere il mio interlocutore ad accettare il mio punto di vista, ma quasi sempre risultava presto evidente che nessuno di noi si sarebbe convertito alle idee dell'altro. Naturalmente, ho incontrato le difficoltà maggiori quando mi sono trovato a discutere dell'irrazionalità con economisti razionali convinti, il cui disprezzo per i miei dati sperimentali era quasi altrettanto profondo della loro quasi religiosa fede nella razionalità (se "la mano invisibile" di Adam Smith non pare Dio, non so cosa lo sembri). Questo sentimento di base è stato sintetizzato da due favolosi economisti di Chicago, Steven Levitt e John List, secondo i quali l'evidenza attesta che l'economia comportamentale ha al massimo un valore marginale:

> Forse la più grande sfida che l'economia comportamentale deve affrontare è dimostrare di essere applicabile nel mondo reale. Quasi sempre, le prove empiriche più forti a favore delle anomalie comportamentali provengono dal laboratorio. Tuttavia, esistono molte ragioni per sospettare che queste scoperte di laboratorio potrebbero non essere applicate ai veri mercati…

> La natura competitiva dei mercati, per esempio, incoraggia comportamenti individualistici e seleziona partecipanti con tali tendenze. Rispetto al comportamento in laboratorio, quindi, la combinazione di forze di mercato ed esperienza potrebbe ridurre l'importanza di queste qualità nei mercati di tutti i giorni.[2]

Davanti a queste risposte, mi trovo spesso a grattarmi la testa, chiedendomi perché così tante persone intelligenti siano convinte che l'irrazionalità scompaia quando si devono prendere decisioni importanti che riguardano il denaro. Perché presumono che istituzioni, concorrenza e meccanismi di mercato possano vaccinarci contro gli errori? Se la concorrenza fosse sufficiente a superare l'irrazionalità, non dovrebbe eliminare le risse nelle competizioni sportive o i comportamenti irrazionali e autodistruttivi degli atleti professionisti? Cosa c'è nelle circostanze che coinvolgono denaro e concorrenza che potrebbe rendere le persone più razionali? I paladini della razionalità credono che abbiamo meccanismi cerebrali diversi per prendere decisioni di minor peso rispetto a decisioni importanti, e altri ancora per affrontare la borsa? O sono solo profondamente convinti che la mano invisibile e la saggezza dei mercati garantiscano un comportamento ottimale in tutte le condizioni?

Come scienziato sociale, non sono sicuro di quale sia il modello migliore per descrivere il comportamento umano in borsa – economia razionale, economia comportamentale o qualcos'altro – e vorrei poter organizzare una serie di esperimenti per capirlo. Purtroppo, poiché è fondamentalmente impossibile condurre veri esperimenti sulla borsa, sono rimasto perplesso dalla profonda convinzione nella razionalità del mercato. E mi sono chiesto se vogliamo davvero costruire le nostre istituzioni finanziarie, il nostro sistema legale e le nostre politiche su una tale base.

Mentre mi ponevo queste domande, è accaduto un fatto di portata enorme.

Poco dopo la pubblicazione di *Prevedibilmente irrazionale*, all'inizio del 2008, il mondo finanziario è andato in mille pezzi, un'esplosione da film di fantascienza.*** Il presidente della Federal Reserve, Alan Greenspan, figura fino a quel momento molto riverita, nell'ottobre 2008 di fronte al Congresso disse di essere "scioccato" (scioccato!) che i mercati non funzionassero come previsto, né si auto-correggessero automaticamente come avrebbero dovuto. Ammise di aver commesso un errore ritenendo che gli interessi egoistici delle organizzazioni, in particolare banche e altre istituzioni finanziarie, fossero in grado di proteggere i propri azionisti.

Da parte mia, fui scioccato che Greenspan, uno degli indefessi sostenitori della *deregulation*, animato da una fede religiosa nella libertà dei mercati, ammettesse pubblicamente che le sue ipotesi sulla razionalità dei mercati erano sbagliate. Alcuni mesi prima di questa confessione, non avrei mai immaginato che Greenspan avrebbe pronunciato una dichiarazione simile. Oltre a sentirmi vendicato, ho anche pensato che il *mea culpa* del presidente della Fed fosse un importante progresso. Dopotutto, si dice che il primo passo verso la guarigione sia ammettere di avere un problema.

Tuttavia, la terribile perdita di case e posti di lavoro è stato un prezzo molto alto da pagare per apprendere che potremmo non essere così razionali come pensavano Greenspan e gli altri economisti tradizionali. Abbiamo imparato che prendere solo la teoria economica tradizionale come principio guida per costruire mercati e istituzioni potrebbe, di fatto, essere pericoloso. Quella tragedia ci ha permesso di vedere con chiarezza che gli errori che tutti facciamo non sono affatto casuali, ma parte integrante della condizione umana. Peggio ancora, i nostri errori di giudizio possono combinarsi sul mercato, dando vita a uno scenario in cui, come in un terremoto, nessuno ha idea di cosa stia accadendo. (Al Roth, un economista che insegna ad Harvard e una delle persone più intelligenti che conosca, ha riassunto la questione in una frase: “In teoria, non c’è differenza tra teoria e pratica, ma in pratica c’è molta differenza.”)

Pochi giorni dopo l’audizione di Greenspan al Congresso, David Brooks, titolare di una rubrica sul *New York Times*, scrisse che la confessione del presidente della Fed avrebbe “costituito una sorta di debutto per gli economisti comportamentali e gli altri che stanno portando la psicologia sofisticata nel campo delle politiche pubbliche. Almeno queste persone hanno spiegazioni plausibili del perché così tante persone potessero sbagliarsi così tanto nel valutare i rischi che stavano correndo”.[3]

All’improvviso sembrava che alcuni cominciassero a capire che lo studio dei piccoli errori non era solo una fonte di aneddoti divertenti da raccontare a tavola. Mi sono sentito nello stesso tempo assolto e sollevato.

Sebbene questo sia un periodo molto deprimente per l’economia nel suo complesso e per ognuno di noi individualmente, la svolta di Greenspan ha creato nuove opportunità per l’economia comportamentale e per chiunque sia disposto a imparare e a modificare il proprio modo di pensare e agire.

Dalla crisi nascono occasioni e, forse, questa tragedia ci porterà finalmente ad accogliere nuove idee e, spero, a iniziare a ricostruire.

Scrivere un libro nell'era dei blog e dell'email è un grande piacere perché ricevo un feedback continuo dai lettori che mi porta ad apprendere, riconsiderare e ripensare diversi aspetti del comportamento umano. Ho anche avuto alcune discussioni molto interessanti con i lettori sui collegamenti tra l'economia comportamentale e ciò che sta accadendo nei mercati finanziari, e su argomenti legati alle irrazionalità quotidiane. Alla fine di questo libro (dopo il materiale originariamente incluso in *Prevedibilmente irrazionale*) ho raccolto una serie di riflessioni e aneddoti su alcuni capitoli e le mie opinioni sui mercati finanziari: cosa ci ha fatto finire in questo pasticcio, come possiamo comprenderlo dal punto di vista dell'economia comportamentale e cercare di uscirne. Tuttavia, prima di tutto, analizziamo alcune delle nostre irrazionalità.

---

* Per saperne di più, leggete l'*Introduzione*.

** Una delle principali lezioni della finanza è che diversificare è importante. Quando lavoriamo per un'azienda abbiamo già investito molto in essa, in termini di stipendio. Di conseguenza, investire ancora di più nella stessa azienda è una scelta pessima in termini di diversificazione.

*** Non credo ci fosse alcun rapporto di causa-effetto tra la pubblicazione di *Prevedibilmente irrazionale* e il crollo finanziario, ma dovete ammettere che la tempistica è singolare.

---

1 James Choi, David Laibson, Brigitte Madrian, $100 Bills on the Sidewalk: Suboptimal Saving in 401(k) Plans, Yale University, Working Paper.

2 Steven Levitt, John List, "Homo economicus Evolves", Science, 2008.

3 David Brooks, "The Behavioral Revolution", The New York Times, 27 ottobre 2008.

Introduzione

COME UN INCIDENTE MI HA CONDOTTO ALL'IRRAZIONALITÀ E ALLA RICERCA CHE DESCRIVO IN QUESTE PAGINE

Mi sono spesso sentito dire che il mio è un modo inusuale di guardare al mondo. Negli ultimi vent'anni di lavoro, questo atteggiamento mi ha permesso di divertirmi parecchio a cercare di capire che cosa influenzi davvero le nostre decisioni quotidiane (rispetto a quello che crediamo, e spesso con grande convinzione, le influenzi).

Sapete perché ci ripromettiamo tanto spesso di metterci a dieta, solo per veder svanire il nostro proposito all'avvicinarsi del carrello dei dessert?

Sapete perché a volte ci ritroviamo ad acquistare in uno slancio d'entusiasmo cose che in fondo non ci servono?

Sapete perché dopo aver preso un'aspirina da un centesimo continuiamo ad avere mal di testa mentre il mal di testa scompare se l'aspirina di centesimi ne costa cinquanta?

Sapete perché le persone a cui è chiesto di ricordare i Dieci Comandamenti di solito sono più sincere (almeno immediatamente dopo averli elencati) di quelle a cui non è stato richiesto tale sforzo di memoria? O perché i codici etici riducono davvero i comportamenti disonesti sul luogo di lavoro?

Alla fine di questo libro conoscerete la risposta a queste e a molte altre domande che riguardano la nostra vita personale, lavorativa, e il modo in cui guardiamo al mondo. Apprendere la risposta alla domanda sull'aspirina, per esempio, si riflette non solo sulla nostra scelta dei farmaci, ma su una delle questioni più importanti che deve affrontare la nostra società: il costo

e l’efficacia dell’assicurazione sanitaria. Capire come i Dieci Comandamenti possano giocare un ruolo nel controllo della disonestà potrebbe aiutare a prevenire un’altra frode tipo Enron. E comprendere le dinamiche che governano l’assunzione impulsiva di cibo ha conseguenze su ogni altra decisione impulsiva nella vita di tutti noi, incluso perché facciamo tanta fatica a mettere da parte il denaro per i tempi difficili.

Alla fine di questo libro vorrei avervi aiutato a riconsiderare radicalmente ciò che ci fa essere, noi e le persone che ci circondano, così come siamo. È il mio obiettivo. Spero di riuscirci valendomi di un’ampia gamma di esperimenti scientifici, scoperte e aneddoti che in molti casi sono decisamente divertenti. Una volta che avrete osservato quanto siano sistematici alcuni errori, come cioè li ripetiamo in continuazione, penso che comincerete a imparare a evitarne una parte.

Ma prima di parlarvi della mia ricerca – curiosa, pratica, divertente, talvolta perfino deliziosa – sul mangiare, lo shopping, l’amore, il denaro, il rimandare all’indomani quello che si potrebbe fare oggi, la birra, l’onestà e altri aspetti della vita, ritengo importante raccontarvi l’origine di questa mia poco ortodossa visione del mondo, e di conseguenza, da dove nasce questo libro. Ahimè, il mio ingresso in quest’arena è avvenuto molti anni fa a causa di un incidente che fu tutto tranne che divertente.

In quello che altrimenti sarebbe stato un normale venerdì pomeriggio di un diciottenne israeliano, tutto cambiò in modo irreversibile nel giro di una manciata di secondi. L’esplosione di un grosso razzo al magnesio, di quelli usati per illuminare di notte i campi di battaglia, mi causò ustioni di terzo grado sul 70 per cento del corpo.

Trascorsi i tre anni successivi in ospedale, avvolto nelle bende. Uscivo solo occasionalmente, con indosso un vestito aderente di materiale sintetico e una maschera che mi facevano assomigliare alla versione cattiva di Spiderman. Non potendo partecipare alle attività quotidiane della mia famiglia e dei miei amici mi sentivo parzialmente separato dalla società e, di conseguenza, mi misi a considerare da osservatore esterno le attività che prima facevano parte della mia routine giornaliera. Come se appartenessi a un’altra civiltà (o venissi da un altro pianeta), cominciai a riflettere sugli scopi dei diversi comportamenti, i miei e quelli degli altri. Per esempio, cominciai a chiedermi perché amavo una ragazza e non un’altra, perché la mia agenda quotidiana fosse stata pensata e organizzata in base alle

esigenze dei medici e non alle mie, perché mi piaceva arrampicare ma non studiare storia, perché mi preoccupavo tanto di ciò che la gente pensava di me e soprattutto che cosa spinge le persone a comportarsi così come si comportano.

Durante gli anni che trascorsi in ospedale dopo l'incidente, potei sperimentare ampiamente diversi tipi di dolore e con tanto tempo a disposizione, tra un trattamento e l'altro, per rifletterci sopra. All'inizio il teatro della mia agonia quotidiana era soprattutto il "bagno": mi immergevano in una soluzione disinfettante, mi toglievano le bende e mi tiravano via pezzo per pezzo brandelli di pelle morta. Quando la pelle è intatta, i disinfettanti provocano un leggero fastidio e generalmente le bende si tolgono facilmente. Ma quando c'è poca pelle o non ce n'è del tutto – come nel mio caso per via delle ustioni profonde ed estese – il disinfettante brucia in maniera insopportabile, le bende aderiscono alla carne, e toglierle (spesso con uno strappo) fa un male indescrivibile.

Ben presto, nel reparto ustionati, cominciai a parlare con le infermiere che si occupavano del mio bagno quotidiano per comprendere il loro approccio al mio trattamento. Le infermiere erano solite afferrare saldamente una benda e strapparla il più in fretta possibile provocando un dolore intenso ma breve. Ripetevano il procedimento per circa un'ora finché non avevano levato tutte le bende. Terminata questa operazione mi ricoprivano di unguento e mi riavvolgevano in bende nuove per ripetere il tutto il giorno seguente.

Secondo la teoria delle infermiere, appresi ben presto, uno strappo deciso che causava una stilettata di dolore era preferibile (per il paziente) del distacco graduale della fasciatura, metodo che non provocava un dolore tanto acuto, ma prolungava il trattamento, e di conseguenza, risultava nel complesso più doloroso. Le infermiere erano anche giunte alla conclusione che non c'era differenza tra due modi di procedere alternativi: cominciare dalle aree del corpo in cui il paziente sentiva più male per arrivare alle zone meno sensibili al dolore o cominciare da queste ultime per finire con quelle più compromesse.

Come chiunque abbia provato il dolore che deriva dalla rimozione delle bende, non condividevo la loro teoria (che peraltro non ha mai ricevuto conferma sperimentale). Inoltre, il loro approccio al problema non teneva conto della paura preventiva che il paziente provava pensando al

trattamento; delle difficoltà di gestire le fluttuazioni della paura nel tempo; dell'impossibilità di sapere quando il dolore sarebbe cominciato e quando sarebbe finito; o dei benefici derivanti dal conforto che si prova sapendo che il dolore potrebbe diminuire con il passare del tempo. Ma, data la mia posizione di paziente, potevo influire poco sui modi in cui mi curavano.

Non appena fui in grado di lasciare l'ospedale per un periodo prolungato (avrei continuato ad andarci per altri cinque anni, per operazioni e cure occasionali), cominciai a studiare all'Università di Tel Aviv. Durante il mio primo semestre, frequentai un corso che cambiò profondamente il mio modo di intendere la ricerca e determinò in gran parte il mio futuro. Era un corso di fisiologia del cervello, tenuto dal professor Hanan Frenk. Oltre al materiale affascinante che presentò per spiegarci come funziona il cervello, quello che più mi colpì fu l'atteggiamento del professor Frenk verso chi faceva domande e proponeva teorie alternative. Spesso, quando alzavo la mano a lezione o mi fermavo nel suo studio per suggerire una diversa interpretazione del risultato di qualche esperimento illustrato in aula, replicava che la mia teoria rappresentava davvero una possibilità (piuttosto improbabile, ma sempre una possibilità) e mi sfidava a proporre un esperimento per distinguerla dalla teoria convenzionale.

Non era facile inventare quegli esperimenti, ma l'idea che la scienza fosse uno sforzo empirico in cui tutti coloro che vi prendevano parte, incluso un pivello come me, potevano saltarsene fuori con nuove teorie, a patto che trovassero modi empirici in grado di provarle, mi aprì un mondo nuovo. Durante una delle mie visite nello studio del professor Frenk, gli proposi una teoria che spiegava come si sviluppava un certo stadio di epilessia, e anche un'idea di come testarla sui ratti.

La mia idea gli piacque e nei tre mesi successivi operai cinquanta ratti, impiantando cateteri nel midollo spinale e riducendo gli attacchi epilettici. Questo approccio presentava alcuni problemi pratici. Uno di essi riguardava le mie mani, che, per via dell'incidente, avevano movimenti limitati. Di conseguenza mi era molto difficile operare i ratti. Fortunatamente per me, il mio migliore amico, Ron Weisberg (convinto vegetariano e amante degli animali), accettò di accompagnarmi in laboratorio per numerosi weekend e mi aiutò negli esperimenti. Una prova di amicizia nel vero senso della parola.

Alla fine, la mia teoria si rivelò sbagliata, ma questo non spense il mio entusiasmo. Dopotutto avevo avuto la possibilità di imparare qualcosa sulla mia teoria e, anche se era sbagliata, era una buona cosa averlo accertato con sufficiente certezza. Io avevo sempre molte domande da fare, su come funzionano le cose e come si comporta la gente, e la mia nuova consapevolezza – ovvero che la scienza forniva gli strumenti e le opportunità per esaminare ogni cosa che trovassi interessante – mi spinse verso lo studio dei comportamenti delle persone.

Con questi nuovi strumenti concentrai molti dei miei sforzi iniziali sulla comprensione dell'esperienza del dolore. Per ovvie ragioni ero molto più interessato a situazioni come il trattamento del "bagno", in cui si procura al paziente una sofferenza protratta nel tempo. Era possibile ridurre la portata complessiva di tale sofferenza? Nel corso degli anni successivi riuscii a effettuare una serie di esperimenti in laboratorio su me stesso, i miei amici e alcuni volontari – inducendo il dolore fisico con il calore, l'acqua fredda, rumori forti e applicandomi perfino al disagio, come quello derivato dalla perdita di denaro in borsa – per trovare risposte alla domanda che mi ero posto.

Quando ebbi portato a termine i miei esperimenti, mi resi conto che le infermiere del reparto ustionati erano persone gentili e generose (be', magari con un'eccezione), con molta esperienza nell'imbevere e rimuovere le bende, ma non ne avevano abbastanza per ridurre al minimo la sofferenza dei pazienti. Da cosa poteva nascere il loro persistente errore, mi chiedevo, dato che erano così esperte? Dal momento che conoscevo personalmente queste infermiere, sapevo che il loro comportamento non era dovuto a cattiveria, stupidità o negligenza. Era più probabile che fossero loro stesse vittime di pregiudizi riguardanti la loro percezione della sofferenza dei pazienti, pregiudizi che evidentemente nemmeno la loro lunga e vasta esperienza riusciva a modificare.

Per tutti questi motivi, il giorno in cui tornai al reparto ustionati e presentai i risultati della mia ricerca, nella speranza di influenzare la procedura di rimozione delle bende a vantaggio di altri pazienti, ero molto eccitato. Le mie conclusioni, dissi alle infermiere e ai medici, dimostravano che, a parità di risultati, la gente provava meno dolore se i trattamenti (come rimuovere le bende immersi in un bagno) venivano eseguiti con intensità minore e durata maggiore piuttosto che procedendo con maggiore intensità

e minore durata. In altre parole, avrei sofferto meno se mi avessero tolto le bende più lentamente invece che con il metodo dello “strappo rapido”.

Le infermiere furono davvero sorprese dalle mie conclusioni, ma io lo fui altrettanto nell’udire cosa aveva da dire Etty, la mia infermiera preferita. Ammise di non aver compreso appieno la questione e che avrebbero dovuto cambiare metodo. Ma sottolineò che una discussione sulla sofferenza inflitta ai pazienti durante il trattamento del bagno avrebbe dovuto tenere conto anche della sofferenza psicologica che provavano le infermiere di fronte alle urla di dolore dei pazienti. Era più facile capire perché era stato scelto il metodo dello strappo rapido, mi spiegò, se si considerava che questo era di fatto un modo per abbreviare il tormento delle infermiere (e spesso dai loro visi si capiva che soffrivano davvero). Nondimeno, alla fine, concordammo tutti sulla necessità di cambiare le procedure e, infatti, alcune infermiere seguirono i miei consigli.

Anche se la procedura standard di rimozione delle bende non venne modificata, almeno a quanto ne so io, quell’episodio mi colpì particolarmente. Se le infermiere, con tutta la loro esperienza, avevano difficoltà a capire la reale situazione dei pazienti per i quali si davano tanto da fare, forse altre persone, allo stesso modo, travisavano le conseguenze del loro comportamento e, di conseguenza, prendevano sempre le decisioni sbagliate. Decisi allora di ampliare il mio campo di ricerca: dall’analisi della sofferenza passai a esaminare i casi in cui gli individui compiono ripetutamente gli stessi errori, senza apparentemente essere in grado di imparare molto da essi.

Questo viaggio nei molti modi attraverso i quali manifestiamo la nostra irrazionalità, quindi, è l’argomento di questo libro. La disciplina che mi permette di trattare tale materia è chiamata *economia comportamentale* o processo decisionale.

L’economia comportamentale è un campo relativamente nuovo e attinge sia alla psicologia sia all’economia. Mi ha spinto a studiare di tutto, dalla nostra riluttanza a risparmiare per la pensione alla nostra incapacità di pensare lucidamente in fase di eccitazione sessuale. Non è solo il comportamento che ho cercato di capire, ma anche il processo decisionale sotteso a tale comportamento – il vostro, il mio e quello di chiunque altro. Prima di proseguire lasciate che vi spieghi in cosa consiste l’economia

comportamentale e in che cosa si differenzia dall'economia tradizionale. Cominciamo con un po' di Shakespeare:

> Qual capo d'opera non è l'uomo!
> Com'è nobile per la sua ragione, e infinitamente ricco per le sue facoltà,
> la sua forma, i suoi movimenti;
> com'è ammirevole e spedito nelle sue azioni,
> com'è simile agli angeli per la sua intelligenza, com'è simile a Dio!
> Lui, la bellezza del mondo, il paragone degli animali![4]

La concezione predominante della natura umana, ampiamente condivisa da economisti, uomini politici, profani e dall'uomo della strada, è riflessa in questi versi. Ovviamente, è una concezione in larga misura corretta. Le nostre menti e i nostri corpi sono capaci di azioni mirabili. Siamo in grado di vedere una palla lanciata da una certa distanza, calcolarne all'istante la traiettoria e l'impatto e quindi muovere il nostro corpo e le nostre mani per afferrarla. Siamo in grado di imparare con facilità nuove lingue, specialmente da piccoli. Di giocare a scacchi. Di riconoscere migliaia di volti senza confonderli. Siamo in grado di creare musica, letteratura, tecnologia e arte, e l'elenco potrebbe continuare ancora.

Shakespeare non è il solo ad apprezzare la mente umana. Ognuno di noi, infatti, considera se stesso sulla falsariga della descrizione di Shakespeare (anche se riconosciamo che i nostri vicini, coniugi e capi non sempre sono all'altezza di questo modello). Queste ipotesi riguardo alla nostra capacità di raziocinio perfetto sono passate dall'ambito della scienza a quello dell'economia, un campo in cui questa idea di base, chiamata *razionalità*, costituisce il fondamento di teorie, previsioni e consigli economici.

Da questa prospettiva e nella misura in cui tutti noi crediamo nella razionalità dell'uomo, siamo tutti economisti. Non voglio dire con questo che ognuno di noi può sviluppare intuitivamente complessi modelli di gioco teorico o comprendere l'assioma delle preferenze rivelate (GARP); intendo piuttosto che possediamo le convinzioni di base, riguardanti la natura umana, sulle quali è costruita l'economia. In questo libro, quando mi riferisco al modello economico *razionale* intendo il presupposto fondamentale da cui la maggior parte degli economisti e molti di noi partono nel considerare la natura umana: l'idea semplice e irresistibile che noi siamo capaci di prendere le decisioni giuste per noi stessi.

Sebbene una sensazione di timore reverenziale per le capacità degli esseri umani sia chiaramente giustificata, c'è una grande differenza tra questo profondo senso di ammirazione e il dare per scontato che le nostre capacità razionali siano perfette. Infatti, questo libro ha come argomento l'*irrazionalità* dell'uomo, la sua distanza dalla perfezione. Ritengo che capire le situazioni in cui ci allontaniamo dall'ideale sia una parte importante della ricerca per comprendere davvero noi stessi, e abbia anche molti benefici pratici. Comprendere l'irrazionalità è importante per le nostre azioni e decisioni quotidiane, e per capire come noi progettiamo l'ambiente che ci circonda e le scelte davanti alle quali ci mette.

La mia osservazione successiva è che noi non solo siamo irrazionali, ma lo siamo anche *in modo prevedibile*: che la nostra irrazionalità si manifesta allo stesso modo e allo stesso modo si ripete. Non importa se ci comportiamo da consumatori, da uomini d'affari o da politici: capire la nostra irrazionalità prevedibile, e come prenda corpo, costituisce un punto di partenza per migliorare le nostre capacità decisionali e cambiare in meglio il modo in cui viviamo.

Questo mi porta al vero "ostacolo" (come direbbe di nuovo Shakespeare) tra l'economia convenzionale e quella comportamentale. Nell'economia convenzionale, il presupposto che noi tutti siamo razionali implica che, nella vita quotidiana, calcoliamo il valore di tutte le opzioni che ci si presentano e seguiamo il miglior percorso di azione possibile. Che cosa succede se facciamo un errore e agiamo in modo irrazionale? Anche qui l'economia tradizionale ha una risposta: le "forze del mercato" scenderanno su di noi e ci ricondurranno gentilmente sulla retta via, quella della correttezza e della razionalità. Sulla base di tale presupposto, di fatto, generazioni di economisti, a partire da Adam Smith, sono stati in grado di trarre avvedute conclusioni su tutto, dalle tasse alle politiche sanitarie, al prezzo di beni e servizi.

Ma, come vedrete in questo libro, siamo davvero molto meno razionali di quanto presuppone la teoria economica tradizionale. Inoltre, i comportamenti irrazionali non sono né casuali né insensati, sono invece sistematici e, dal momento che continuiamo a ripeterli, prevedibili. Non sarebbe allora più sensato modificare l'economia tradizionale, allontanarla dalla psicologia ingenua che spesso non supera gli esami della ragione, dell'introspezione e – cosa più importante – la prova empirica? Questo è

esattamente ciò che il campo emergente dell'economia comportamentale, e questo libro, quale piccolo contributo all'impresa, cercano di fare.

Come vedrete nelle pagine che seguono, ogni capitolo si basa su alcuni esperimenti che ho condotto nel corso degli anni insieme ad alcuni meravigliosi colleghi (alla fine del libro ho incluso le brevi biografie di questi miei straordinari collaboratori). Perché esperimenti? Perché la vita è complessa. Siamo sottoposti all'azione di molteplici forze diverse che esercitano simultaneamente la loro influenza e tale complessità rende difficile immaginare esattamente come ognuna di queste forze plasmi il nostro comportamento. Per gli scienziati sociali, gli esperimenti sono come i microscopi o gli stroboscopi. Ci aiutano a scomporre il comportamento umano in una serie di avvenimenti in sequenza, a isolare le forze individuali e a esaminarle con maggior accuratezza e attenzione ai dettagli. Ci permettono di analizzare in modo diretto e senza ambiguità ciò che ci fa essere come siamo.

C'è un altro punto che voglio sottolineare a proposito degli esperimenti. Se quello che impariamo da uno di essi riguardasse soltanto l'ambiente in cui l'esperimento ha luogo, il suo valore sarebbe limitato. Vorrei invece che pensaste agli esperimenti come all'illustrazione di un principio generale che porta alla comprensione del modo in cui pensiamo e prendiamo decisioni – di un processo decisionale che non è valido solo nel contesto di un particolare esperimento ma che rimane tale anche se applicato in molti altri contesti della nostra vita.

In ogni capitolo, quindi, mi sono spinto un passo avanti: ho estrapolato i risultati degli esperimenti dal contesto particolare che li ha prodotti e li ho trasferiti ad altri contesti, cercando di descrivere alcune delle loro possibili implicazioni sulla nostra vita, nel mondo del lavoro, degli affari e della politica in generale. Si tratta, ovviamente, solo di un elenco parziale.

Per ricavare qualcosa di veramente utile da tutto questo, e dalle scienze sociali in genere, è importante che voi lettori dedichiate un po' di tempo a pensare in che modo i principi del comportamento umano, individuati via via attraverso gli esperimenti, riguardino voi stessi. Vi suggerisco di fermarvi alla fine di ogni capitolo a considerare se i principi rivelati dagli esperimenti potrebbero rendere migliore la vostra vita, o al contrario peggiorarla, e – aspetto, quest'ultimo, ancora più importante – che cosa

potreste fare di diverso, sulla base di quanto avete appena imparato di nuovo sulla natura umana. È questa la vera avventura.

---

4 William Shakespeare, *Amleto*, atto II, scena II, I classici Blu Bur, Milano 2004. (*N.d.T.*)

1.
LA VERITÀ SULLA RELATIVITÀ

Perché tutto è relativo – perfino quando non dovrebbe esserlo

Un giorno, mentre navigavo in Internet (ovviamente per ragioni di lavoro, non tanto per far qualcosa), m'imbattei nel seguente annuncio sul sito web del settimanale *The Economist*.

ECONOMIST.COM	**ABBONAMENTI**
OPINION	**Benvenuto nel** *Servizio abbonamenti* dell'*Economist*. Barrate il tipo di abbonamento che desiderate acquistare o rinnovare.
WORLD	
BUSINESS	
FINANCE & ECONOMICS	***Economist.com** – US $ 59,00 Abbonamento annuale all'Economist.com. Include l'accesso online a tutti gli articoli dell'*Economist* a partire dal 1997.
SCIENCE & TECHNOLOGY	
PEOPLE	
BOOKS & ARTS	***Edizione cartacea** – US $ 125,00 Abbonamento annuale all'edizione cartacea dell'*Economist*.
MARKETS & DATA	
DIVERSIONS	
	***Edizioni cartacea e online** – US $ 125,00 – Abbonamento annuale all'edizione cartacea dell'*Economist* e accesso online a tutti gli articoli dell'*Economist* a partire dal 1997.

Lessi queste offerte una alla volta. La prima – l'abbonamento Internet a 59 dollari – sembrava ragionevole. La seconda – 125 dollari per l'edizione cartacea della rivista – sembrava un po' cara, ma era pur sempre sensata.

Poi, però, lessi la terza opzione: un abbonamento per l'edizione cartacea più quella Internet a 125 dollari. La lessi due volte prima di tornare con l'occhio alle due precedenti. Chi avrebbe mai acquistato l'abbonamento per la sola edizione cartacea, mi domandai, quando per lo stesso prezzo si potevano avere entrambe le edizioni, cartacea e Internet? Ora, l'opzione riguardante la sola edizione cartacea poteva contenere un refuso, ma ho il sospetto che quelle persone brillanti che lavorano negli uffici londinesi dell'*Economist* (e brillanti lo sono davvero, e anche un po' birbanti come tendono a essere gli inglesi) stessero manipolandomi. Sono sicurissimo che volessero indurmi a lasciare perdere l'abbonamento online (quello che nelle loro previsioni avrei scelto, visto che stavo leggendo l'annuncio in Internet) e optassi per quello più caro: edizione online più cartacea.

Ma come facevano a manipolarmi? Ho il sospetto che i maghi del marketing dell'*Economist* (me li vedevo con i loro blazer e le loro cravatte regimental) sapessero qualcosa di importante a proposito del comportamento umano: raramente le persone scelgono le cose in termini assoluti. Noi non siamo provvisti di uno strumento di misura incorporato, una sorta di metro interiore, che ci dice quanto valgono le cose in sé. Mettiamo a fuoco il vantaggio relativo di una cosa rispetto a un'altra e ne stimiamo il valore di conseguenza. Per esempio, non sappiamo quanto valga un'auto a sei cilindri, ma possiamo supporre che sia più cara di un modello a quattro cilindri.

Nel caso dell'*Economist* io potevo non sapere se l'abbonamento per l'edizione online a 59 dollari fosse meglio di quello per la sola edizione cartacea a 125. Ma sapevo con certezza che l'offerta dell'edizione cartacea più Internet a 125 dollari era meglio di quella per la sola edizione cartacea allo stesso prezzo. Infatti, era ragionevole dedurre che nel pacchetto edizione cartacea più Internet, quella online fosse gratis. "È un affarone!", Li sentivo quasi urlare dalle sponde del Tamigi. E devo ammettere che se avessi avuto intenzione di abbonarmi avrei scelto il pacchetto. In seguito, quando sottoposi l'offerta a numerose persone durante un esperimento, riscontrai che il pacchetto edizione cartacea più Internet riscuoteva la preferenza della maggior parte di loro.

Allora, qual era il punto? Cominciamo con un'osservazione fondamentale: la maggior parte della gente non è in grado di identificare la cosa che vuole a meno che non la veda all'interno di un contesto. Noi non sappiamo che tipo di bicicletta da corsa vogliamo finché non vediamo un campione al Tour de France spingere sui pedali in sella a un determinato modello. Noi non sappiamo che sistema di amplificazione vogliamo finché non ne troviamo uno che diffonde un suono migliore del precedente. Non sappiamo nemmeno cosa vogliamo fare delle nostre vite finché non troviamo un parente o un amico che fa esattamente quello che pensiamo dovremmo fare noi. Tutto è relativo, ed è proprio questo il punto. Come un pilota d'aereo che atterra di notte, vogliamo le luci di segnalazione ai nostri lati che ci indichino la pista su cui appoggiare le ruote del carrello.

Nel caso dell'*Economist*, la decisione tra l'edizione cartacea e quella online richiederebbe un attimo di riflessione. Ma pensare costa fatica, a volte è perfino poco piacevole. Ecco allora che gli esperti di marketing dell'*Economist* ci hanno offerto la soluzione pronta: rispetto all'opzione "sola edizione cartacea", il pacchetto edizione cartacea più Internet appare chiaramente superiore.

I geni dell'*Economist* non sono i soli a comprendere l'importanza della relatività. Prendete il tipico venditore da televendita. Quando decide quali modelli di televisori presentare insieme sullo schermo, usa lo stesso trucco.

Guardate:

- Panasonic da 36 pollici a 690 $.
- Toshiba da 42 pollici a 850 $.
- Philips da 50 pollici a 1480 $.

Quale scegliereste? In questo caso, il venditore sa che per i clienti è difficile calcolare il valore delle diverse opzioni. In effetti, chi sa davvero se il Panasonic a 690 dollari è un affare migliore del Philips a 1480? Ma il venditore sa anche che se offre tre possibilità di scelta, la maggior parte delle persone opterà per la via di mezzo (come quando atterrate con il vostro aeroplano tra due file di luci di segnalazione). Provate un po' a indovinare, allora, a quale televisore attribuirà il prezzo intermedio? Giusto, proprio a quello che vuole vendere!

Ovviamente, i conduttori delle televendite non sono i soli depositari di tale astuzia. Sul *New York Times* è apparsa recentemente la storia di Gregg Rapp, un consulente di ristoranti che viene pagato per stabilire il prezzo delle diverse portate dei menù. Sa, per esempio, come si è venduto quest'anno l'agnello rispetto all'anno passato; se i clienti l'hanno preferito accompagnato alla zucca al forno o al risotto; e se le ordinazioni sono calate quando il prezzo del piatto principale è stato portato da 39 a 41 dollari.

Rapp ha imparato comunque che inserire antipasti costosi nel menù aiuta ad aumentare le entrate del ristorante, anche se nessuno poi li ordina. Perché? Perché anche se in genere la gente non ordina il piatto più caro del menù, finisce per chiedere il secondo in ordine di prezzo. Un ristoratore, cioè, può, proponendo un piatto costoso, indurre il cliente a ordinare quello appena meno caro (che naturalmente può essere congegnato astutamente per produrre un grosso margine di profitto).[5]

Torniamo ora al gioco di prestigio dell'*Economist* ed esaminiamolo al rallentatore.

Le opzioni erano, vi ricorderete:

1. Abbonamento Internet a 59 $.
2. Abbonamento all'edizione cartacea a 125 $.
3. Abbonamento Internet più versione cartacea a 125 $.

Quando proposi queste tre opzioni a 100 studenti della Sloan School of Management del Mit scelsero in questo modo:

1. Abbonamento Internet a 59 $ – 16 studenti.
2. Abbonamento all'edizione cartacea a 125 $ – nessuno studente.
3. Abbonamento Internet più versione cartacea a 125 $ – 84 studenti.

Fin qui, davvero brillanti questi studenti, non c'è che dire. Tutti riconobbero i vantaggi del pacchetto Internet più edizione cartacea rispetto all'offerta della sola edizione cartacea. Ma furono influenzati dalla presenza dell'opzione che prevedeva l'abbonamento alla sola edizione cartacea (che d'ora in poi, e per un valido motivo, chiamerò "esca")? Per verificarlo, supponiamo di eliminare l'esca in modo che le opzioni restino quelle della tabella seguente:

Gli studenti avrebbero risposto come prima, 16 per l'abbonamento Internet e 84 per il pacchetto? Avrebbero dovuto avere la stessa reazione, no? Dopotutto, l'opzione eliminata era quella che nessuno aveva selezionato, quindi non dovrebbe fare differenza. Giusto?

Tutt'altro! Questa volta, scelsero l'opzione Internet a 59 dollari 68 studenti invece dei 16 di prima. E solo 32 optarono per il pacchetto abbonamento Internet più edizione cartacea a 125 dollari, rispetto agli 84 della prima volta.[6]

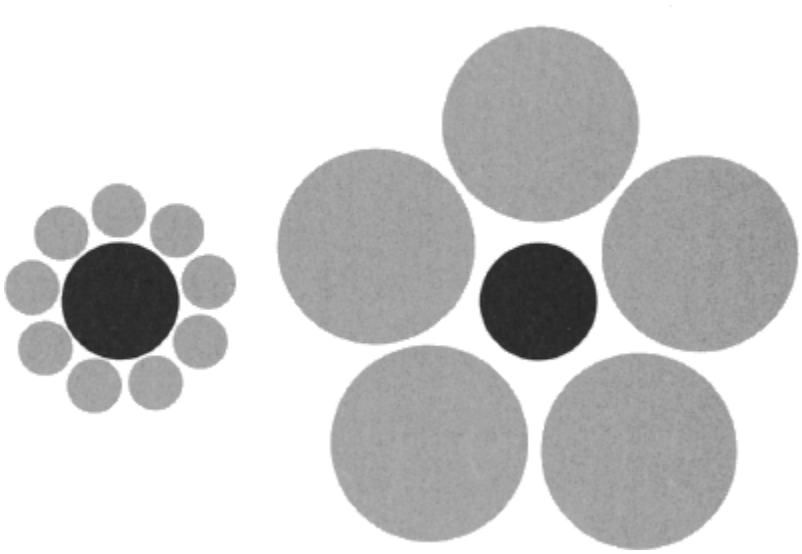
Cosa può aver fatto loro cambiare opinione? Niente di razionale, ve lo assicuro. È stata la mera presenza dell'esca a indirizzare 84 di loro verso l'abbonamento Internet più edizione cartacea (e 16 verso l'abbonamento per la sola edizione online). E l'assenza dell'esca li ha fatti scegliere in modo diverso, con 32 preferenze per il pacchetto Internet più edizione cartacea e 68 per l'edizione online.

Tutto questo non è irrazionale, ma prevedibilmente irrazionale. Perché? Sono contento che me lo chiediate.

ECONOMIST.COM	ABBONAMENTI	
OPINION	**Benvenuto nel**	
WORLD	*Servizio abbonamenti* dell'*Economist*.	
BUSINESS	Barrate il tipo di abbonamento che desiderate acquistare o rinnovare.	
FINANCE & ECONOMICS	*Economist.com – US $ 59,00	
SCIENCE & TECHNOLOGY	Abbonamento annuale all'Economist.com.	
PEOPLE	Include l'accesso online a tutti gli articoli dell'*Economist* a partire dal 1997.	**16**
BOOKS & ARTS		
MARKETS & DATA	***Edizione cartacea** – US $ 125,00 Abbonamento annuale all'edizione cartacea dell'*Economist*.	**0**
DIVERSIONS		
	***Edizione cartacea** – US $ 125,00 Abbonamento annuale all'edizione cartacea dell'*Economist* e accesso online a tutti gli articoli dell'*Economist* a partire dal 1997.	**84**

ECONOMIST.COM	ABBONAMENTI	
OPINION	**Benvenuto nel**	
WORLD	*Servizio abbonamenti* dell'*Economist*.	
BUSINESS	Barrate il tipo di abbonamento che desiderate acquistare o rinnovare.	
FINANCE & ECONOMICS	*Economist.com – US $ 59,00	
SCIENCE & TECHNOLOGY	Abbonamento annuale all'Economist.com.	
PEOPLE	Include l'accesso online a tutti gli articoli dell'*Economist* a partire dal 1997.	**68**
BOOKS & ARTS		
MARKETS & DATA	***Edizione cartacea** – US $ 125,00 Abbonamento annuale all'edizione cartacea dell'*Economist* e accesso online a tutti gli articoli dell'*Economist* a partire dal 1997.	**32**
DIVERSIONS		

Permettetemi di offrirvi questa dimostrazione visiva della relatività:



Come potete osservare, il cerchio centrale non sembra avere la stessa dimensione nelle due figure. Quando è collocato tra cerchi più grandi diventa più piccolo. Quando è collocato tra cerchi più piccoli diventa più grande. Il cerchio nel mezzo ha ovviamente la stessa dimensione in entrambe le posizioni, ma sembra cambiare a seconda di quello che gli mettiamo vicino.

Potrebbe trattarsi di una semplice curiosità, ma di fatto rispecchia il funzionamento delle nostre connessioni cerebrali: noi guardiamo sempre alle cose che ci circondano in relazione alle altre. Non possiamo farci niente. Questo è vero non solo per gli oggetti fisici – i tostapane, le biciclette, i cuccioli, gli antipasti sul menù del ristorante, i mariti e le mogli – ma per esperienze come le vacanze e le scelte di studio, e anche per cose che non sono concrete: atteggiamenti, emozioni e punti di vista.

Noi mettiamo a confronto sempre lavori con altri lavori, vacanze con vacanze, amanti con amanti e vini con vini. Tutta questa relatività mi fa venire in mente il film *Mr. Crocodile Dundee*, la scena in cui un teppista punta un coltello a serramanico contro il protagonista, Paul Hogan. “Un coltello quello?”, chiede Hogan incredulo tirando fuori un lungo coltello da caccia. “*Questo* è un coltello”, dice con sorriso malizioso.

La relatività è (relativamente) facile da comprendere. Ma c’è un aspetto della relatività in cui inciampiamo costantemente. Ed è questo: noi non solo tendiamo a paragonare le cose l’una con l’altra ma tendiamo anche a

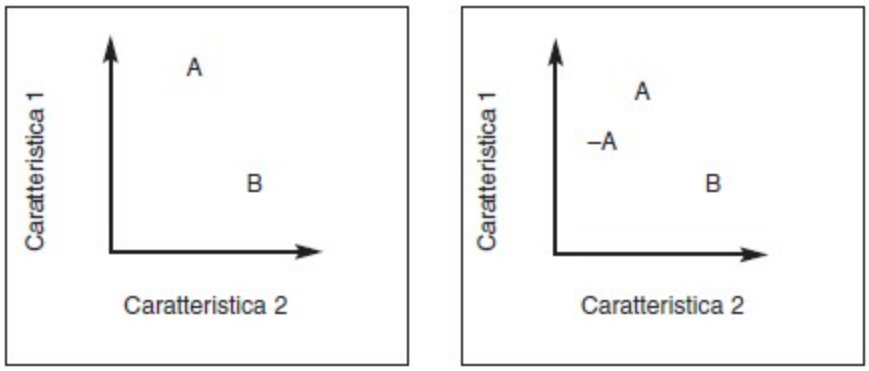
paragonare tra loro le cose facilmente paragonabili evitando di fare lo stesso con altre che non è semplice confrontare tra loro.

Questo concetto potrebbe generare confusione, quindi lasciate che vi faccia un esempio. Supponiamo che stiate per acquistare una casa in una nuova città. Il vostro agente immobiliare ve ne fa visitare tre, tutte e tre interessanti. Una è una casa moderna, due sono in stile coloniale. Tutte e tre sono nella stessa fascia di prezzo e sono ugualmente appetibili. L'unica differenza è che una delle due case coloniali (l'"esca") ha bisogno di un tetto nuovo e il proprietario ha diminuito il prezzo di poche migliaia di dollari per coprire la spesa aggiuntiva.

Quale scegliereste dunque?

Ci sono buone probabilità che *non* scegliate la casa moderna e *non* scegliate la casa coloniale che ha bisogno di un tetto nuovo, ma l'altra casa coloniale. Perché? Ecco il fondamento logico (che a dire il vero è parecchio irrazionale): a noi piace prendere decisioni basate sul confronto. Nel caso in questione, non sappiamo molto sulla casa moderna (non abbiamo un'altra casa da paragonare a questa), così la mettiamo da parte. Ma sappiamo che una casa coloniale è meglio dell'altra. Cioè, la casa coloniale con il tetto in buone condizioni è preferibile a quella con il tetto da rifare. In base a questa considerazione, concluderemmo che è la migliore in assoluto e decideremmo per la casa coloniale con il tetto in buono stato, trascurando le altre due.

Per capire meglio come funziona la relatività, osservate la seguente illustrazione:



Sul diagramma a sinistra compaiono due opzioni, A e B, ognuna delle quali è migliore rispetto a una data caratteristica. L'opzione A è migliore rispetto alla caratteristica 1 – per esempio la qualità. L'opzione B è migliore rispetto alla caratteristica 2 – per esempio il prezzo. Ovviamente si tratta di opzioni molto diverse fra loro e la scelta non è semplice. Ora osservate cosa accade se aggiungiamo una terza opzione, –A (diagramma a destra). La nuova opzione è chiaramente peggiore dell'opzione A, ma è anche molto simile a quest'ultima e rende pertanto semplice il confronto tra le due, suggerendo che A non solo è migliore di –A ma è anche migliore di B.

In sostanza, l'introduzione di –A, l'esca, crea un confronto semplice con A e quindi fa sembrare A migliore, non solo in relazione a –A, ma in assoluto. Di conseguenza, includere –A nella serie di opzioni, anche se nessuno opterà per questa soluzione, rende più probabile che le persone alla fine scelgano A.

Il procedimento vi suona familiare? Ricordate il colpo messo a segno dall'*Economist*? Gli esperti di marketing della rivista avevano previsto che noi non avremmo saputo scegliere tra l'abbonamento Internet o l'abbonamento per l'edizione a stampa. Ma immaginavano che presentando le tre opzioni avremmo scelto il pacchetto Internet più l'edizione cartacea.

Ed ecco un altro esempio dell'"effetto esca". Supponiamo che stiate pianificando di andare in luna di miele in Europa. Avete già deciso per una delle principali mete romantiche del continente e ristretto la vostra scelta a Roma e Parigi, le vostre città preferite. L'agente di viaggio vi presenta il pacchetto per entrambe le città, che comprende biglietto aereo, sistemazione in hotel, giro turistico della città e prima colazione inclusa. Quale scegliereste?

Per la maggior parte delle persone, la scelta tra una settimana a Parigi e una a Roma non è automatica. Roma ha il Colosseo; Parigi il Louvre. In entrambe le città ci sono un'atmosfera romantica, cibo favoloso e negozi alla moda. Non è facile decidersi. Ma supponiamo che vi offrano una terza opzione: Roma senza colazione inclusa, cioè – Roma, ovvero l'esca.

Se prendeste in considerazione queste tre opzioni (Parigi, Roma, –Roma) converreste immediatamente che, mentre Roma con la colazione inclusa esercita lo stesso fascino di Parigi con la stessa formula, l'opzione meno completa, cioè Roma colazione esclusa, si colloca un gradino sotto nella scala. Il confronto tra l'opzione chiaramente inferiore (–Roma) fa apparire

Roma con la colazione inclusa come la scelta migliore. Di fatto, –Roma rende Roma con la colazione inclusa un'offerta talmente buona da indurvi a preferirla senz'altro all'opzione con cui il confronto è difficile, Parigi con la colazione inclusa.

Una volta visto in azione l'effetto esca, si capisce che dietro molte decisioni c'è lui, un agente segreto all'opera molto più spesso di quanto riusciamo a immaginare. Ci porta perfino a decidere a chi dare un appuntamento e, alla fine, chi sposare. L'esperimento che segue ha per oggetto proprio questo argomento.

In un freddo pomeriggio feriale al MIT chiesi ad alcuni studenti che andavano di fretta se mi permettevano di far loro una foto per una ricerca. In alcuni casi ricevetti sguardi di disapprovazione. Qualcuno si allontanò senza rispondermi, ma la maggior parte degli studenti fu felice di partecipare e in breve tempo la mia macchina fotografica digitale si riempì di foto di volti sorridenti. Ritornai nel mio ufficio e ne stampai sessanta: trenta di ragazze e trenta di ragazzi.

La settimana seguente feci a venticinque dei miei studenti una richiesta inusuale. Chiesi loro di selezionare a due a due in ordine di avvenenza le trenta foto di maschi e le trenta foto di femmine (accoppiando gli uomini agli uomini, e le donne alle donne). Feci cioè accoppiare i Brad Pitt e i George Clooney del MIT, così come i Woody Allen e i Danny DeVito (scusa Woody e scusa Danny). Di queste trenta coppie scelsi quindi le sei – tre di maschi e tre di femmine – che i miei studenti sembravano d'accordo nel giudicare più somiglianti.

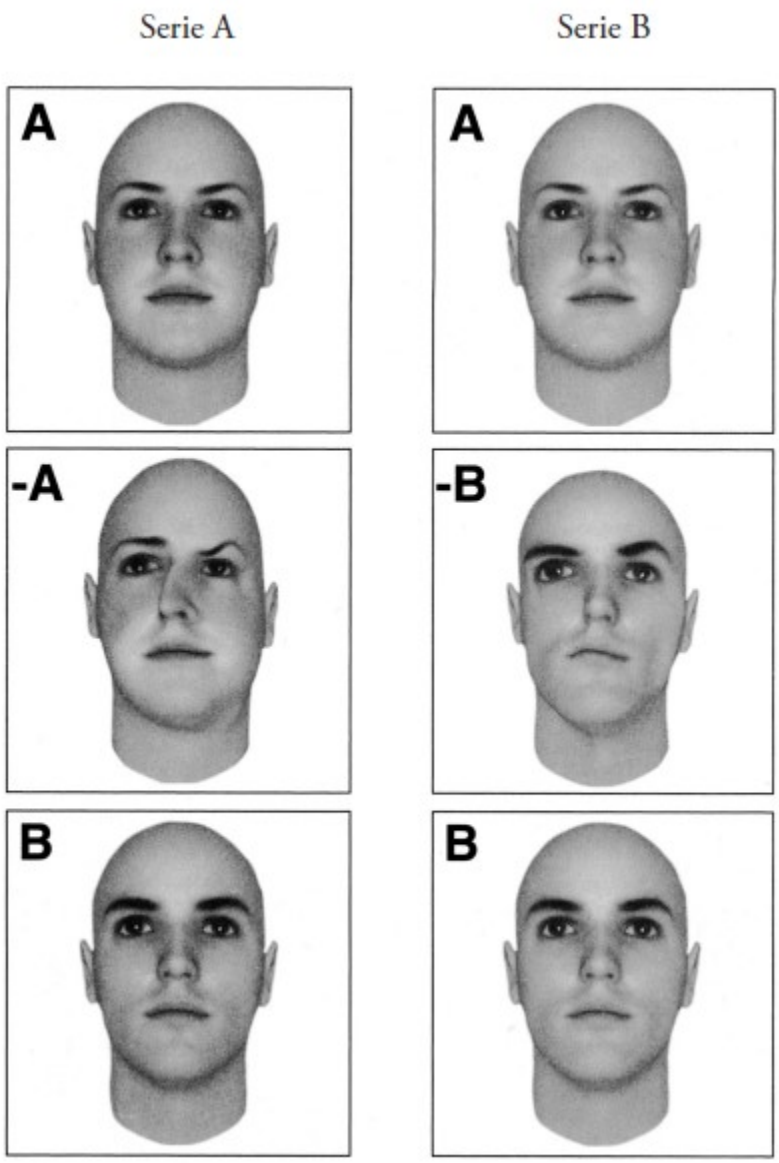
Ora, come il dottor Frankenstein in persona, mi accinsi a sottoporre queste facce a un trattamento speciale. Usando Photoshop, mutai leggermente le immagini, creando una versione meno attraente di ognuna di esse. La differenza era minima ma tale da essere notata. Scoprii che spostare appena il naso rompe la simmetria del viso. Usando un'altra funzione allargai un occhio qui, eliminai qualche capello là e aggiunsi qualche traccia di acne qua e là.

Non c'erano bagliori di lampi a illuminare il mio laboratorio; né si udiva il latrare dei cani nella brughiera. Ma fu lo stesso un bel giorno per la scienza. Una volta terminato, avevo il George Clooney del MIT in tutto il suo splendore (A) e il Brad Pitt del MIT in tutto il suo splendore (B), e anche

un George Clooney con l’occhio leggermente cascante e il naso più grosso (–A, l’esca) e una versione meno simmetrica di Brad Pitt (–B, un’altra esca). Seguii la stessa procedura per le coppie meno attraenti. C’era il Woody Allen del MIT con il tipico sorriso che pende verso il basso (A) e Woody Allen con un occhio un po’ storto (–A) così come Danny DeVito (B) e una versione leggermente sfigurata di Danny DeVito (–B).

Di fatto, per ognuna delle dodici foto avevo la versione originale e una un po’ più brutta, l’esca. (L’illustrazione sulla pagina a fianco è un esempio delle due serie di immagini utilizzate nell’esperimento.)

Era giunto il momento di passare alla fase principale dell’esperimento. Presi tutte le serie di immagini e mi avviai verso la sala comune. Avvicinai gli studenti uno per uno chiedendo loro di partecipare al test. Quando accettavano, gli consegnavo un foglio con tre foto (come nell’illustrazione accanto). Alcuni ricevettero la foto originale (A), la sua esca (–A) e l’altra foto originale (B). Ad altri toccò la foto originale (B), la sua esca (–B) e l’altra foto originale (A).



Nota: Per questa illustrazione ho usato volti disegnati al computer, non quelli degli studenti del mit. E, ovviamente, sui fogli originali non apparivano le lettere.

Una serie, per esempio, poteva includere un George Clooney originale (A), un George Clooney esca (–A) e un Brad Pitt originale (B); oppure un Brad Pitt originale (B), un Brad Pitt esca (–B) e un George Clooney originale (A). Lasciai decidere a loro se volevano ricevere le foto di un maschio o di una femmina, poi gli chiesi di indicare con un cerchio la persona con la quale avrebbero voluto uscire, se avessero potuto scegliere. Tutta questa procedura richiese un bel po’ di tempo e quando ebbi terminato avevo distribuito seicento fogli.

Dove volevo arrivare? Il mio scopo era semplicemente quello di stabilire se l'esistenza della foto alterata avrebbe spinto i partecipanti al mio test a scegliere la foto simile originale. In altre parole un George Clooney appena meno attraente avrebbe spinto gli studenti a scegliere il George Clooney perfetto invece del perfetto Brad Pitt?

Naturalmente, nel mio esperimento non c'erano foto di George Clooney o di Brad Pitt. Le foto (A) e (B) erano di studenti comuni.

Vi ricordate l'esempio delle tre case? Quello dove la sola esistenza di una casa in stile coloniale che ha bisogno di un tetto nuovo potrebbe spingervi a preferire una casa coloniale in perfette condizioni a una casa in stile contemporaneo, semplicemente perché l'esca coloniale col tetto da rifare vi fornirebbe un termine di confronto per la casa coloniale in perfette condizioni? E nell'annuncio dell'*Economist* la possibilità di scegliere l'abbonamento all'edizione cartacea a 125 dollari non spingeva la gente a preferire il pacchetto edizione cartacea più Internet in offerta allo stesso prezzo? Sarebbe stato così anche per i volti? L'esistenza di una persona meno perfetta (–A o –B) avrebbe spinto gli studenti a scegliere quella perfetta (A o B) semplicemente perché l'esca fungeva da termine di paragone?

Ebbene, le cose andarono proprio così. Ogni volta che distribuivo un foglio con una determinata foto originale, la sua versione imperfetta e un'altra foto originale, i partecipanti al test rispondevano che avrebbero preferito uscire con la persona "originale", somigliante alla versione alterata ma chiaramente superiore ad essa, piuttosto che con l'altra persona non alterata presente sul foglio. E la percentuale di tali risposte è di ben il 75 per cento.

Per spiegare meglio l'effetto esca lasciate che vi dica qualcosa sulle macchine per fare il pane in casa. Quando la Williams-Sonoma introdusse per prima sul mercato una macchina per fare il pane in casa (a 275 dollari), la novità non destò alcun interesse nella maggior parte dei consumatori. E cos'era poi una macchina per fare il pane in casa? Valeva la pena di comprarla o erano soldi buttati? Era davvero necessario farsi il pane in casa? Non era meglio acquistare la favolosa macchina per il caffè che stava di fianco sullo scaffale del negozio? Sollecitati dagli scarsi risultati delle vendite, i produttori della macchina si rivolsero a una società di consulenza di marketing che suggerì loro di usare un trucco: introdurre un nuovo

modello della macchina che fosse non solo più grosso ma anche più caro del 50 per cento rispetto al primo.

Le vendite aumentarono (e con esse il pane prodotto). A essere venduto non era il nuovo apparecchio, più grosso e più caro. Perché? È semplice: ora i consumatori avevano due modelli tra cui scegliere. Dal momento che uno era chiaramente più grosso e molto più costoso, la gente non doveva più prendere una decisione al buio. Poteva dire:

“Bene, non ne so molto di macchine per fare il pane, ma so che se dovessi comprarne una preferirei avere quella più piccola che costa meno.” E fu proprio quello il momento in cui le macchine per fare il pane cominciarono ad andare a ruba.[7] Questo per quanto riguarda il pane. Diamo ora un’altra occhiata all’effetto esca in un contesto completamente diverso. Siete single e sperate di far colpo sul maggior numero di persone possibile a una serata per single. Che fate? Io vi suggerisco di portarvi appresso un amico che ha le vostre stesse caratteristiche fisiche di base (carnagione, costituzione, tratti), ma sia leggermente meno attraente di voi (–voi).

Perché? Perché per le persone su cui volete far colpo sarà difficile valutarvi, se non hanno nessuno con cui paragonarvi. Se invece vi possono confrontare con un “–voi”, l’amico esca vi farà sembrare più carino, non solo in relazione alla sua persona ma anche in generale, e rispetto agli altri presenti. Può suonare irrazionale (e non sono in grado di garantirlo) ma ci sono buone probabilità che otteniate un surplus di attenzione. Ovviamente, non fermatevi agli sguardi. Se l’arma vincente è la conversazione, assicuratevi di scegliere un amico che non può competere con la vostra brillante oratoria e il vostro spirito tagliente. In confronto sembrerete grandiosi.

Adesso che conoscete il segreto, state attenti: quando un amico o un’amica che vi assomiglia ma è più carino/a di voi vi chiede di accompagnarlo a una festa, avete tutto il diritto di chiedervi se vi ha invitato per amore della vostra compagnia o semplicemente per farvi fare da esca.

La relatività ci aiuta a prendere le decisioni. Ma può anche farci sentire completamente infelici. Perché? Perché paragonare il nostro destino a quello degli altri ingenera invidia e gelosia.

Dopotutto c’era un buon motivo se i Dieci Comandamenti ammonivano: “Non desiderare la casa del tuo prossimo. Non desiderare la moglie del tuo prossimo, né il suo schiavo, né la sua schiava né il suo bue, né il suo asino, né alcuna cosa che appartenga al tuo prossimo.” Questo potrebbe proprio essere il comandamento più difficile da rispettare, considerando che madre natura ci ha programmati per fare confronti.

La vita moderna rende ancora più pronunciato questo lato debole di noi esseri umani. Qualche anno fa, per esempio, incontrai uno dei massimi dirigenti di una delle maggiori compagnie di investimento del Paese. Nel corso della nostra conversazione il mio interlocutore mi raccontò che di recente uno dei suoi impiegati era stato da lui a lamentarsi dello stipendio.

“Da quanto tempo è in azienda?”, aveva chiesto il top manager al giovane.

“Tre anni. Sono venuto qui appena finito il college”, fu la risposta.

“E quando è venuto a lavorare da noi, quanto si aspettava di guadagnare, dopo tre anni?”

“Speravo di arrivare a centomila.”

Il manager lo aveva guardato con curiosità.

“E adesso ne guadagna quasi trecentomila: come fa a lamentarsi?”, gli chiese.

“Be’,” aveva balbettato il giovane “il fatto è che un paio di tizi con la scrivania accanto alla mia non sono meglio di me e ne guadagnano trecentodieci.”

Il manager scosse il capo.

Il lato ironico di questa storia è che nel 1993 gli organi federali di controllo della Borsa obbligarono per la prima volta le aziende a rivelare dettagli riguardanti gli stipendi e i benefici accessori dei loro top manager. Alla base del provvedimento c’era l’idea che dovendo renderli noti al pubblico, i consigli di amministrazione sarebbero stati riluttanti a concedere ai dirigenti stipendi e benefit esagerati. Si sperava che la sua introduzione avrebbe fermato l’aumento vertiginoso dei compensi della categoria, a cui né la regolamentazione né la legislazione né le pressioni degli azionisti erano riuscite a porre un freno. E non si poteva non fermarlo: nel 1976 un

amministratore delegato era pagato in media 36 volte di più di un dipendente. Nel 1993, 131 volte di più.

Ma indovinate un po' cos'è successo! Una volta che gli stipendi dei dirigenti divennero di dominio pubblico, i media pubblicarono regolarmente speciali sull'argomento, classificando i top manager secondo gli emolumenti percepiti. Invece di sopprimere i loro benefit, tutta quella pubblicità permise agli amministratori delegati delle aziende americane di confrontare i loro stipendi con quelli di chiunque altro. Il risultato fu che i loro compensi andarono alle stelle. La tendenza ricevette un ulteriore "sostegno" dalle società di consulenza che consigliarono ai loro clienti top di chiedere aumenti vergognosi. Il risultato? Adesso un amministratore delegato guadagna in media circa 369 volte di più di un dipendente, quasi tre volte di più di quando si decise di rendere pubblico lo stipendio dei dirigenti.

Con tutto questo ben presente, volli fare alcune domande al mio interlocutore.

"Cosa succederebbe" azzardai "se le informazioni sugli stipendi conservate nel vostro database venissero diffuse in azienda?"

Il top manager mi guardò allarmato. "Siamo in grado di affrontare parecchi tipi di guai qui – insider trading, scandali finanziari e roba simile – ma se ognuno conoscesse lo stipendio dell'altro sarebbe una vera catastrofe. Tutti, a parte l'individuo con lo stipendio più alto, si sentirebbero sottopagati e non mi sorprenderebbe se cominciassero a guardarsi intorno alla ricerca di un altro posto."

Non è strano? È stato dimostrato ripetutamente che la relazione tra lo stipendio ricevuto e la felicità non è forte come ci si aspetterebbe (in realtà è piuttosto debole). Alcune ricerche hanno perfino rivelato che i Paesi dove la popolazione è "più felice" non sono tra quelli con il reddito pro capite più alto. Eppure, cerchiamo sempre di guadagnare di più. Gran parte di questo sforzo è da attribuire alla pura invidia. Come notava H.L. Mencken, celebre giornalista, autore satirico, critico sociale, cinico e libero pensatore, la soddisfazione di un uomo rispetto al suo stipendio dipende da un solo fattore (siete pronti per questa rivelazione?): guadagnare più del marito della sorella di sua moglie. Perché il marito della sorella della moglie? Perché (e ho la sensazione che la moglie di Mencken lo tenesse informato al

centesimo sullo stipendio del cognato) si tratta di un confronto importante e facile da fare.[8]

Tutto questo eccesso negli stipendi degli alti dirigenti ha avuto un effetto dannoso sulla società. Invece di provocare vergogna, ogni nuovo scandalo incoraggia a chiedere ancora di più. Per citare un titolo del *New York Times*, "Nel mondo della Rete, oggi i ricchi invidiano i super ricchi".

In un altro articolo, un medico spiegava che si era laureato ad Harvard sognando di vincere un giorno il Nobel per la ricerca sul cancro. Era il suo obiettivo. Il suo sogno. Ma pochi anni dopo si rese conto che molti suoi colleghi guadagnavano di più come consulenti finanziari per le aziende di Wall Street che operano nel settore farmaceutico di quanto guadagnasse lui esercitando la professione di medico. Prima era felice del suo stipendio, ma sentendo parlare i suoi amici di yacht e di vacanze si sentì improvvisamente povero. Diede quindi una svolta alla sua carriera e intraprese un'altra strada: quella di Wall Street.[9] Quando arrivò alla ventesima rimpatriata tra compagni di classe guadagnava dieci volte più dei suoi coetanei che avevano continuato a fare i medici. Pare quasi di vederlo, in piedi al centro della sala, con il bicchiere in mano: un grande cerchio d'influenza attorniato da cerchi più piccoli che si raccolgono intorno a lui. Non aveva vinto il Nobel, ma aveva abbandonato i suoi sogni per uno stipendio da Wall Street, per la possibilità di smettere di sentirsi "povero".

Non c'è da meravigliarsi se c'è scarsità di medici di famiglia che guadagnano 160.000 dollari l'anno.[10]

Noi possiamo fare qualcosa contro il problema della relatività?

La buona notizia è che talvolta possiamo controllare i "cerchi" attorno a noi, muovendoci in direzione di quelli più piccoli che accrescono la nostra felicità relativa. Se siamo a una riunione di ex alunni e al centro della sala c'è un "cerchio grande" con un bicchiere in mano intento a vantarsi del suo megastipendio, possiamo decidere di allontanarci qualche passo e parlare con un'altra persona. Se pensiamo di acquistare una nuova casa possiamo scegliere di visitare solo le case alla nostra portata eliminando quelle al di sopra dei nostri mezzi. Se pensiamo di acquistare una nuova auto possiamo concentrarci solo sui modelli che ci possiamo permettere, e via dicendo.

Possiamo anche cambiare il nostro modo di considerare le cose, passando da una prospettiva ristretta a una più ampia. Ve lo spiego con un esempio

tratto da una ricerca condotta da due brillanti studiosi, Amos Tversky e Daniel Kahneman. Supponiamo che oggi abbiate due spese da fare: acquistare una penna e un abito nuovi. In un negozio di cancelleria trovate una bella penna a venticinque dollari. State per comprarla quando vi ricordate che la stessa penna è in vendita a diciotto dollari in un negozio distante un quarto d'ora a piedi. Che cosa fate? Decidete di farvi una camminata di quindici minuti per risparmiare sette dollari? La maggior parte delle persone poste di fronte a questo dilemma risponderebbe sì. Ora eccovi alla seconda spesa: comprare l'abito che vi serve per il lavoro. Trovate un completo gessato a 455 dollari e decidete di prenderlo, ma un altro cliente vi sussurra all'orecchio che lo stesso identico abito, in un negozio distante un quarto d'ora a piedi, è in vetrina a 448 dollari. Ci andreste, nell'altro negozio? In questo caso, la maggior parte delle persone direbbe di no.

Allora, un quarto d'ora del vostro tempo li vale questi sette dollari o no? In realtà, ovviamente, sette dollari sono sette dollari, indipendentemente da come li contate. La sola domanda che dovreste porvi in questi casi è se attraversare la città, e il quarto d'ora necessario per farlo, valgono i sette dollari che risparmiate. Che la somma su cui risparmiate i sette dollari sia dieci o diecimila dovrebbe essere irrilevante.

Il problema della relatività è questo: noi guardiamo alle nostre decisioni da una prospettiva relativa e le confrontiamo all'alternativa disponibile al momento. Confrontiamo il vantaggio relativo della penna più economica rispetto a quella più cara e il contrasto fa sì che ci sembri ovvio dedicare un quarto d'ora del nostro tempo a risparmiare sette dollari. Allo stesso modo, il vantaggio relativo dell'abito meno caro è molto meno rilevante, così spendiamo i sette dollari in più per quello più costoso.

Questo spiega anche perché è così facile che una persona aggiunga 200 dollari a un preventivo di catering da 5000 per una zuppa, anche se tiene da parte i buoni sconto da venticinque centesimi che trova sulle lattine di zuppa condensata da un dollaro. Così come spendiamo facilmente 3000 dollari per i sedili in pelle quando acquistiamo un'auto da 25.000, ma è difficile che tiriamo fuori la stessa cifra per un divano in pelle (anche se sappiamo che passeremo più tempo a casa, seduti sul sofà, che non in auto). Tuttavia, se solo pensassimo a queste cose in una prospettiva più ampia, saremmo in grado di giudicare meglio cosa potremmo fare con i tremila

dollari dei sedili in pelle. Non saremmo più contenti se li spendessimo in libri, in vestiti o per una vacanza? Pensare così, secondo una prospettiva più ampia, non è facile perché esprimere giudizi relativi è il nostro modo naturale di pensare. Cominciate a capire qualcosa? Io conosco una persona che ha già capito tutto.

È James Hong, uno dei fondatori del sito di valutazioni e incontri online Hotornot.com. (Poco tempo fa James, il suo socio Jim Young, Leonard Lee, George Loewenstein e io abbiamo lavorato a un progetto di ricerca analizzando il modo in cui il fascino di una persona influenza la sua opinione riguardo al fascino degli altri.)

È certo che James ha fatto un sacco di soldi e ne vede girare ancora di più. Uno dei suoi migliori amici, infatti, è uno dei fondatori di PayPal e vale decine di milioni di dollari. Ma Hong sa come rendere i cerchi di confronto della sua vita più piccoli invece che più grandi. Nel suo caso, ha cominciato vendendo la sua Porsche Boxster e acquistando al suo posto una Toyota Prius.[11]

"Non voglio vivere la vita di chi possiede una Boxster" ha rivelato al *New York Times* "perché quando si possiede una Boxster si desidera una 911, e sapete cosa vuole avere chi ha una 911? Una Ferrari."

È una lezione che vale per tutti: più abbiamo più vogliamo avere. E l'unico rimedio è rompere il cerchio della relatività.

---

5 Jodi Kantor, "Entrees Reach $40, and, Sorry, the Sides Are Extra", The *New York Times*, 21 ottobre 2006.

6 Per convenzione, in questo libro, ogni volta che parlerò di condizioni tra loro diverse, si tratta sempre di una differenza significativa dal punto di vista statistico. Rimando il lettore interessato all'elenco di documenti accademici e letture integrative alla fine del volume.

7 Itamar Simonson, "Get Closer to Your Customers by Understanding How They Make Choices", *California Management Review*, 35, 1993, pp. 68-84.

8 Adesso che siete a conoscenza di questo fatto, e supponendo che non siate sposati, tenetene conto quando cercate l'anima gemella. Cercate qualcuno i cui fratelli e sorelle siano sposati con individui professionalmente svantaggiati.

9 Louis Uchitelle, "Lure of Great Wealth Affects Career Choices", The *New York Times*, 27 novembre 2006.

10 Ovviamente, i medici di famiglia hanno anche altri problemi, incluso riempire i moduli dell'assicurazione, la burocrazia e le minacce di cause per il cattivo esercizio della professione.

11 Katie Hafner, *“In the Web World, Rich Now Envy the Superrich”*, The New York Times, 21 novembre 2006.

2.
IL SOFISMA DELLA DOMANDA E DELL’OFFERTA

Perché il prezzo delle perle – e di tutto il resto – è arbitrario

Agli albori della seconda guerra mondiale, un commerciante di diamanti italiano, James Assael, lasciò l’Europa per Cuba. Lì trovò un nuovo modo per guadagnarsi da vivere: l’esercito americano aveva bisogno di orologi resistenti all’acqua e Assael, grazie ai suoi contatti in Svizzera, fu in grado di soddisfare la domanda.

A guerra finita, il commercio di Assael con l’esercito americano terminò e gli restarono sul gobbo migliaia di orologi svizzeri. Ai giapponesi servivano orologi, ovviamente. Ma non avevano denaro. Però avevano perle, migliaia e migliaia di perle. In brevissimo tempo, Assael insegnò al figlio come barattare orologi svizzeri con perle giapponesi. Il commercio fiorì, e dopo poco tempo il figlio di Assael, Salvador, diventò famoso come “il re delle perle”.

Un giorno, nel 1973, il re delle perle aveva ancorato il suo yacht a Saint-Tropez, quando un giovane francese brillante e pieno di fascino, Jean-Claude Brouillet, suo vicino di barca, salì a bordo. Brouillet aveva appena venduto la sua compagnia di aerei cargo e con il ricavato aveva acquistato un atollo nella Polinesia francese: un paradiso azzurro per lui e la sua giovane moglie tahitiana. Brouillet spiegò a Salvador Assael che le acque turchesi dell’atollo brulicavano di ostriche dalle labbra nere, le *Pinctada margaritifera*. E da quelle usciva qualcosa degno di nota: perle dello stesso colore.

All’epoca non esisteva mercato per le perle nere di Tahiti e la domanda scarseggiava. Ma Brouillet convinse Assael a mettersi in affari con lui. Insieme avrebbero coltivato, raccolto e venduto in tutto il mondo le perle nere. All’inizio gli sforzi di commercializzazione di Assael furono vani. Le perle erano color canna di fucile, e grandi come pallottole: fece ritorno in Polinesia senza averne venduta una. Avrebbe potuto lasciar perdere le perle nere o svenderle a un discount. Avrebbe potuto promuoverne la vendita abbinandole a qualche perla bianca. Invece, attese un anno finché la coltivazione non produsse degli esemplari migliori, quindi li portò a un suo vecchio amico, Harry Winston, il leggendario mercante newyorkese di pietre preziose. Winston accettò di mettere le perle in vetrina nel suo negozio sulla Quinta strada, a un prezzo vergognosamente alto. Assael, nel frattempo, acquistò un’intera pagina sulle riviste più alla moda e commissionò una pubblicità in cui si vedeva un filo di perle nere che scintillava tra diamanti, rubini e smeraldi.

Le perle, che fino a quel momento erano state l’affare privato di un grappolo di ostriche dalle labbra nere appese a una corda nel mare della Polinesia, si trovarono a sfilare per le vie di Manhattan al collo delle dive del momento. Assael aveva fatto di un oggetto dal valore dubbio un prodotto da favola. Oppure, come osservava Mark Twain a proposito di Tom Sawyer, “aveva scoperto una legge basilare della natura umana, e cioè che per indurre un uomo o un ragazzo a desiderare una data cosa, basta dimostrargli che è difficile averla”.

Come ci era riuscito, il re delle perle? Come aveva fatto a convincere la *crème de la crème* della società a sviluppare una passione per le perle nere di Tahiti e a pagare cifre altissime per averle e indossarle? Per rispondere a questa domanda devo spiegarvi alcune cose sulle ochette.

Qualche decennio fa, il naturalista Konrad Lorenz scoprì che le oche appena nate, dopo essere uscite dall’uovo, si attaccano alla prima cosa in movimento che incontrano (di solito la madre). Lorenz fece questa scoperta quando, durante un esperimento, fu lui stesso la prima cosa che videro, e da quel momento lo seguirono sempre fino a quando non raggiunsero l’età adulta. Con ciò, Lorenz dimostrò non solo che le oche appena nate prendono decisioni in base a quello che hanno a disposizione nell’ambiente che le circonda, ma anche che rimangono fedeli ad esse. Lorenz chiamò questo fenomeno naturale *imprinting*.

Il cervello umano, dunque, è cablato come quello di un'ochetta? Le nostre prime impressioni e decisioni restano impresse nella memoria? E se è così, come si manifestano, questi "apprendimenti di base", nella nostra vita? Che ruolo hanno? Quando ci troviamo per la prima volta di fronte a un nuovo prodotto, per esempio, accettiamo il primo prezzo che ci compare davanti? E, fattore ancora più importante, quel prezzo (che nel linguaggio accademico chiamiamo *anchor*, àncora) ha un effetto a lungo termine sulla nostra disponibilità a pagare per il prodotto da quel momento in poi?

Sembra che quello che vale per le oche valga anche per gli esseri umani. E questo include l'*anchoring*, l'ancoraggio. Assael, per esempio, "ancorò" fin dall'inizio le sue perle alle gemme più preziose al mondo – e le quotazioni rimasero quelle. Allo stesso modo, una volta che noi acquistiamo un prodotto a un particolare prezzo, ci ancoriamo ad esso. Ma come funziona esattamente questo processo? Perché accettiamo queste "àncore"?

Considerate questo punto: se vi chiedo le ultime due cifre del vostro numero di tessera sanitaria (le mie sono 79), e poi vi domando se sareste disposti a pagare l'importo corrispondente per una bottiglia particolare di Côtes du Rhône del 1998, la mera suggestione di quel numero influenzerebbe la quantità di denaro che sareste disposti a spendere per una bottiglia di vino? Vi sembra una domanda assurda, vero? Be', aspettate di vedere cosa è successo qualche anno fa a un gruppo di studenti di un master al MIT.

"Ora, qui abbiamo una bella bottiglia di Côtes du Rhône Jaboulet Parallèle", disse Drazen Prelec, docente alla Sloan School of Management del MIT, sollevando con aria ammirata una bottiglia. "Vendemmia 1998."

Seduti di fronte a lui c'erano 55 studenti del suo corso di Marketing Research [le ricerche di mercato a supporto del marketing e della funzione commerciale]. Quel giorno, Drazen, George Loewenstein (professore alla Carnegie Mellon University) e io avremmo affidato un compito insolito a quel gruppo di futuri professionisti del marketing: avremmo chiesto loro di buttar giù le ultime due cifre del loro numero di tessera sanitaria e dirci se avrebbero pagato quell'importo per una serie di prodotti, inclusa quella bottiglia di vino. Poi, avremmo domandato loro di fare anche un'offerta d'asta per quegli articoli.

Che cosa stavamo cercando di provare? L'esistenza di quella che noi chiamiamo *coerenza arbitraria*. L'idea che sta alla base del concetto di coerenza arbitraria è questa: sebbene i prezzi iniziali (come il prezzo delle perle di Assael) siano "arbitrari", una volta fissati nella nostra mente questi costituiranno il termine di paragone non solo per i prezzi del momento, ma anche per quelli futuri (e questo li rende "coerenti"). Detto ciò, pensare al proprio numero di tessera sanitaria sarebbe stato sufficiente a creare un'àncora? E questa avrebbe avuto un'influenza a lungo termine? Era proprio quello che volevamo vedere.

"Per quelli di voi che non s'intendono di vini", continuò Drazen "questa bottiglia ha ricevuto ottantasei punti da *Wine Spectator*. Ha un sentore di frutti rossi, con note di caffè e cioccolato fondente; è un rosso equilibrato di corpo e intensità medi, ed è delizioso da bere."

Drazen prese un'altra bottiglia. Questa volta si trattava di un Hermitage Jaboulet La Chapelle del 1996, a cui la rivista *Wine Advocate* aveva attribuito 92 punti. "Il migliore La Chapelle dal 1990", intonò Drazen mentre gli studenti alzavano lo sguardo incuriositi. "Ne sono state prodotte solo 8100 bottiglie…"

Drazen mostrò di volta in volta altri oggetti: una trackball wireless (TrackManMarble FX di Logitech); una tastiera e un mouse wireless (iTouch di Logitech); un libro di design (*The Perfect Package: How to Add Value through Graphic Design*); e una scatola di cioccolatini belgi Neuhaus.

Distribuì quindi alcuni formulari in cui erano elencati tutti questi prodotti. "Ora, voglio che scriviate le ultime due cifre del vostro numero di tessera sanitaria in cima al foglio", disse agli studenti. "E poi che le riportiate accanto a ciascuna voce dell'elenco, come se si trattasse di un prezzo. In altre parole, se le ultime due cifre sono 23, scrivete ventitré dollari."

"Quando avete finito", aggiunse "voglio che indichiate sul foglio – con un semplice 'sì' o 'no' – se sareste disposti a pagare quel prezzo per ciascuno degli articoli presenti nell'elenco."

Quando gli studenti ebbero terminato di scrivere "sì" o "no" vicino a ognuna delle voci, Drazen chiese loro di scrivere accanto a ogni articolo la cifra massima che erano disposti a pagare per acquistarlo. Una volta messe per iscritto le loro offerte, gli studenti mi consegnarono i fogli e, dopo aver inserito le risposte nel computer, annunciai i vincitori per ciascun prodotto.

Uno alla volta, gli studenti che avevano fatto l’offerta più alta si alzavano in piedi di fronte alla classe, pagavano per quel prodotto[12] e lo ritiravano.

Gli studenti si divertirono a fare questo esercizio in classe, ma quando chiesi loro se avevano la sensazione che aver scritto le ultime cifre del loro numero di tessera sanitaria li avesse influenzati nell’offerta, respinsero immediatamente la mia insinuazione. Assolutamente no, non era possibile!

Rientrato nel mio ufficio, analizzai i dati. Le cifre del numero di tessera sanitaria avevano fatto da àncora? Eccome: gli studenti con le ultime cifre più alte (da 80 a 99) erano quelli che avevano fatto le offerte maggiori, mentre quelli con le cifre finali più basse (da 1 a 20) avevano fatto le offerte minori. Il 20 per cento superiore, per esempio, aveva offerto una media di 56 dollari per la tastiera senza fili; il 20 per cento inferiore una media di 16 dollari. Alla fine, potemmo vedere che gli studenti le cui cifre finali del numero di tessera sanitaria si collocavano nella fascia del 20 per cento superiore avevano offerto in media dal 216 al 346 per cento in più degli studenti con le ultime due cifre che si collocavano nella fascia del 20 per cento inferiore (vedi la tabella nella pagina seguente).

Tabella 1. Prezzi medi pagati per i diversi prodotti elencati per ognuno dei cinque gruppi di cifre finali dei numeri di tessera sanitaria, e le correlazioni tra queste cifre e le offerte d’asta presentate.

Tabella 1. Prezzi medi pagati per i diversi prodotti elencati per ognuno dei cinque gruppi di cifre finali dei numeri di tessera sanitaria, e le correlazioni tra queste cifre e le offerte d’asta presentate.

	Serie delle ultime due cifre del numero di T.S.					
Prodotti	00-19	20-39	40-59	60-79	80-99	Correlazioni*
Trackball wireless	$8,64	$11,82	$13,45	$21,18	$26,18	0,42
Tastiera wireless	$16,09	$26,82	$29,27	$34,55	$55,64	0,52
Libro di design	$12,92	$16,18	$15,82	$19,27	$30,00	0,32
Cioccolatini belgi	$9,55	$10,64	$12,45	$13,27	$20,64	0,42
Côtes du Rhône del 1998	$8,64	$14,45	$12,55	$15,45	$27,91	0,33
Hermitage del 1996	$11,73	$22,45	$18,09	$24,55	$37,55	0,33

* In statistica la correlazione è una relazione che mette in rapporto il movimento di due variabili. Il grado di correlazione va da -1 a + 1, dove 0 indica che variando il valore di una variabile, il valore dell'altra non varia (o varia in modo del tutto indipendente).

Ora, se le ultime due cifre del vostro numero di tessera sanitaria formano un numero alto, so cosa state pensando: "È una vita che sto pagando troppo per ogni cosa che acquisto." Non è così, invece. I numeri di tessera sanitaria hanno fatto da àncora in questo esperimento solo perché siamo stati noi a chiederli. Avremmo anche potuto chiedere di scrivere la temperatura di quel giorno o il prezzo al dettaglio consigliato dal produttore. Qualsiasi numero richiesto avrebbe fatto da àncora. Vi sembra razionale? Certo che non lo è. Ma noi siamo fatti così: oche, dopotutto.[13]

I dati hanno un altro aspetto interessante. Sebbene la disponibilità a pagare per questi oggetti fosse arbitraria, in essa c'era anche un lato coerente. Osservando le offerte per le due coppie di articoli apparentati (i due vini e le due periferiche di un computer), i loro prezzi relativi ci parvero incredibilmente logici. Ognuno era disposto a pagare di più per la tastiera che per la trackball – e anche a offrire di più per l'Hermitage del 1996 che per il Côtes du Rhône del 1998. L'aspetto significativo di questo dato è che i partecipanti, una volta disposti a pagare un certo prezzo per un prodotto,

stabilivano poi quanto pagare per altri articoli della stessa categoria in relazione a quel primo prezzo (l'àncora).

È proprio questo che chiamiamo coerenza arbitraria. I prezzi iniziali sono ampiamente "arbitrari" e possono essere influenzati da risposte a domande casuali: ma una volta fissati nella nostra mente questi prezzi condizionano non solo quello che siamo disposti a pagare per un articolo, ma anche quello che siamo disposti a pagare per prodotti della stessa categoria merceologica (questo li rende coerenti).

Aggiungerò un importante chiarimento alla storia che ho appena raccontato. Nella vita siamo sottoposti a un bombardamento di prezzi. Abbiamo quello consigliato dal produttore al venditore per le auto, i tagliaerba, le macchinette per il caffè. Sentiamo le tirate degli agenti immobiliari sul prezzo delle case nella zona in cui abitiamo. Ma i cartellini esposti di per sé non sono "àncore". Lo diventano quando prendiamo in considerazione di acquistare un prodotto o un servizio a quel particolare prezzo. È lì che avviene l'*imprinting*. Da quel momento in poi siamo disposti a valutare tutta una serie di cifre, ma come succede quando si tira una corda elastica, torniamo sempre al punto di partenza, facciamo sempre riferimento all'"àncora" originaria. Così la prima "àncora" influenza non solo la decisione di acquisto immediata ma le molte altre che seguono.

Possiamo per esempio vedere in vetrina un televisore LCD ad alta definizione da 57 pollici, in vendita per 3000 dollari. Il cartellino del prezzo non è l'àncora. Ma se decidiamo di acquistarlo a quel prezzo (o pensiamo seriamente di farlo), la nostra decisione, da quel momento in poi, diventa la nostra àncora per i televisori LCD. È il paletto che piantiamo e da lì in poi – sia se dobbiamo acquistare un altro apparecchio sia se stiamo scambiando due chiacchiere in giardino con il nostro vicino – giudicheremo tutti gli altri televisori ad alta definizione avendo in mente quel prezzo.

L'ancoraggio influenza ogni genere di acquisto. Uri Simonsohn, che insegna alla University of Pennsylvania, e George Loewenstein, per esempio, hanno scoperto che la gente che si trasferisce in una nuova città rimane ancorata ai prezzi delle case di quella da cui proviene. In base alla loro ricerca hanno stabilito che chi si trasferisce da un luogo in cui il mercato immobiliare è debole (prendiamo Lubbock, in Texas) a città moderatamente costose (prendiamo Pittsburgh) non contempla un aumento di spesa per adattarsi al nuovo mercato.[14] Queste persone spendono una

cifra simile a quella che erano abituati a spendere prima, anche se ciò significa adattarsi a vivere con le rispettive famiglie in case più piccole o meno comode. Allo stesso modo, chi si trasferisce da città più care sborsa la stessa somma che in passato per la nuova sistemazione. Chi si trasferisce da Los Angeles a Pittsburgh, in altre parole, non riduce la spesa una volta in Pennsylvania: spende una cifra simile a quella che era solito spendere a Los Angeles. Sembra che ci si abitui alle caratteristiche dei nostri mercati immobiliari e non si sia disposti a cambiare tanto in fretta queste abitudini. L'unico modo per uscire da questo circolo vizioso, infatti, è stare in affitto per circa un anno. In questo modo, ci adattiamo al nuovo ambiente e, dopo un po', siamo in grado di fare un acquisto in linea con il mercato immobiliare locale.

Dunque ci ancoriamo ai prezzi iniziali. Ma saltiamo da un'àncora all'altra, cambiando di continuo la nostra disponibilità a pagare? O il primo prezzo-àncora che incontriamo diventa la nostra àncora per un lungo periodo di tempo e vale come tale per molte decisioni? Per rispondere a questa domanda decidemmo di condurre un altro esperimento, cercando di staccare i nostri partecipanti da un'àncora vecchia attirandoli con una nuova.

Questa volta selezionammo alcuni laureati e alcuni banchieri d'affari che dovevano venire al campus per reclutare nuovi dipendenti per le loro aziende. Ai partecipanti facemmo ascoltare tre diversi tipi di suoni e dopo ognuno di essi chiedemmo loro se sarebbero stati disposti ad accettare una data cifra (che serviva come prezzo-àncora) per ascoltarli di nuovo. Il primo era un suono acuto a 3000 hertz di frequenza della durata di trenta secondi, simile alla voce di una persona che emette un grido stridulo. Il secondo era un rumore ad ampiezza costante su tutto lo spettro di frequenze (quello che è anche chiamato rumore bianco), anch'esso della durata di trenta secondi, simile al rumore di un televisore quando non riceve. Il terzo era un'oscillazione, sempre di trenta secondi, tra suoni acuti e suoni bassi. (Non sono sicuro che i banchieri capissero esattamente cos'erano lì a fare, ma forse anche l'ascolto di suoni fastidiosi è meno sgradevole che parlare di banche d'affari.)

Pensammo ai suoni perché non c'è un mercato per i suoni fastidiosi (così i partecipanti non si sarebbero fatti condizionare da un prezzo di mercato per stimarne il valore). Scegliemmo apposta suoni fastidiosi perché non piacciono a nessuno (se avessimo preso dei brani di musica classica, ad

alcuni sarebbero piaciuti più che ad altri). Per quanto riguarda i suoni dell'esperimento in particolare, scelsi proprio questi tre, tra le centinaia che avevo creato, perché, a mio avviso, erano sgradevoli in egual misura.

I nostri partecipanti presero posto in laboratorio, seduti di fronte allo schermo di un computer, e si misero le cuffie. Quando il brusio dell'aula cessò, il primo gruppo si vide comparire davanti agli occhi questo messaggio: "Entro pochi istanti vi faremo sentire un altro suono sgradevole. Ci interessa sapere quanto lo troviate fastidioso. Immediatamente dopo avervelo fatto sentire vi chiederemo se siete disposti a ripetere l'esperienza in cambio di 10 centesimi." Il secondo gruppo lesse lo stesso messaggio, ma in questo caso l'offerta era di 90 centesimi invece che di 10.

I prezzi-àncora avrebbero fatto la differenza? Per scoprirlo facemmo partire la registrazione: in questo caso si trattava di uno strillo acuto a 3000 hertz di frequenza, sempre di trenta secondi. Alcuni partecipanti fecero delle smorfie. Altri rotearono gli occhi.

Quando il suono finì, a ognuno di loro fu data la domanda-àncora, presentata come un'ipotetica scelta: sarebbero stati disposti a ripetere l'esperimento in cambio di un pagamento in contanti (10 centesimi per il primo gruppo e 90 per il secondo)?

Dopo aver risposto alla domanda chiedemmo loro di indicare al computer la cifra minima per la quale avrebbero risentito quel rumore. Per inciso, non si trattava di teoria: se avessero deciso di fare la loro offerta, avrebbero realmente risentito il suono e sarebbero stati pagati per farlo.[15]

Non appena ebbero inserito i prezzi, appresero il risultato. I partecipanti che avevano offerto un prezzo sufficientemente basso "vincevano" il suono, avevano cioè l'opportunità (sgradevole) di risentirlo ed essere pagati per questo sacrificio. I partecipanti che avevano fatto offerte troppo alte non dovettero riascoltare il suono e non furono pagati per questa parte di esperimento.

Ma qual era lo scopo di tutto ciò? Volevamo scoprire se i primi prezzi da noi suggeriti (10 centesimi e 90 centesimi) erano serviti da ancoraggio. Ed era stato proprio così. Quelli che la prima volta si erano trovati di fronte alla possibilità di decidere se ascoltare di nuovo il suono contro un pagamento di 10 centesimi avevano bisogno di molto meno denaro per essere disposti a riascoltare la traccia (33 centesimi in media) rispetto a chi avrebbe potuto scegliere di risentirla per 90 centesimi. Questo secondo gruppo per ripetere

la stessa sgradevole esperienza chiedeva un compenso più che doppio (73 centesimi in media) rispetto al primo. Vedete che differenza fa il prezzo suggerito?

Ma questo era solo l'inizio della ricerca. Noi volevamo anche sapere quanta influenza avrebbe avuto l'àncora sulle decisioni future. Supponiamo che offrissimo ai partecipanti la possibilità di abbandonare quest'àncora per un'altra. L'avrebbero fatto? Per riprendere l'analogia con le oche, avrebbero cominciato ad attraversare lo stagno seguendo la loro "mamma" originaria per poi fare dietro front a metà strada e andare dietro a un'altra mamma oca? Le oche, credo lo sappiate, sarebbero rimaste con la mamma originaria. Ma come si sarebbero comportati gli umani? Le due fasi successive dell'esperimento ci avrebbero dato modo di rispondere a queste domande. Nella seconda fase prendemmo i partecipanti dei due gruppi dei 10 e 90 centesimi e facemmo loro sentire per 30 secondi un rumore bianco simile a un sibilo. "Per ipotesi, sentireste ancora questo suono per 50 centesimi?", domandammo loro alla fine. Per rispondere sì o no dovevano premere un tasto del computer.

"OK, *quanto* vorreste essere pagati per farlo?" I partecipanti digitarono sulla tastiera il prezzo più basso che avrebbero richiesto; il computer fece il suo lavoro e, in base alle loro offerte, alcuni risentirono il suono e vennero pagati, altri no. Quando confrontammo i prezzi, il gruppo dei 10 centesimi aveva fatto offerte molto più basse rispetto a quello dei 90. Questo significa che anche se a entrambi i gruppi erano stati offerti in seconda battuta 50 centesimi, la prima àncora nella categoria dei suoni sgradevoli (10 centesimi per alcuni, 90 per altri) si era rivelata predominante.

Perché? Forse quelli del primo gruppo si erano detti qualcosa di simile: "Be', prima ho ascoltato un suono fastidioso per una cifra molto bassa. Questo suono qui non è molto diverso dall'altro. Così, se ho determinato una tariffa bassa per quello, penso di poter sopportare anche questo per lo stesso prezzo." Quelli del gruppo dei 90 centesimi avranno fatto lo stesso ragionamento, ma dal momento che il loro punto di partenza era diverso anche la conclusione lo era. Questi ultimi si erano detti: "Be', prima ho ascoltato quel suono fastidioso per una cifra elevata. Questo qui non è molto diverso dall'altro. Così, dal momento che ho determinato una tariffa elevata per il primo penso di poter sopportare anche questo suono allo stesso prezzo, centesimo più centesimo meno." Di fatto, la prima àncora ha

condizionato la scelta di entrambi i gruppi, e questo significa che le àncore hanno un effetto duraturo sia sui prezzi del momento che su quelli futuri.

Per concludere l'esperimento mancava un ultimo passaggio. Questa volta facemmo ascoltare ai partecipanti un suono oscillante tra due toni estremi, uno acuto e uno basso, per trenta secondi. Chiedemmo al gruppo dei 10 centesimi:

"Per ipotesi, ascoltereste un'altra volta questo suono per 90 centesimi?" Poi chiedemmo al gruppo dei 90 centesimi:

"Ascoltereste ancora questo suono per 10 centesimi?". Avendo scambiato le àncore, avremmo visto quale delle due quella puntuale o la prima, avrebbe esercitato un'influenza maggiore.

Ancora una volta, i partecipanti digitarono un no o un sì. Poi chiedemmo loro di scrivere le offerte reali: "Quanto chiedereste per riascoltare questo suono?" A questo punto avevano avuto tre àncore: la prima dell'esperimento (10 centesimi o 90), la seconda (50 centesimi) e l'ultima (90 centesimi o 10). Quale di queste tre àncore avrebbe influito di più sul prezzo che chiedevano per riascoltare il suono?

Anche in questo caso il ragionamento fu probabilmente il seguente: "Se ho ascoltato il primo suono per *x* centesimi, e il secondo pure per *x* centesimi, significa che posso certamente sentire per *x* centesimi anche il terzo!" Ed è proprio quello che fecero. Quelli a cui erano stati offerti 10 centesimi la prima volta accettarono di riascoltare il suono per prezzi bassi, anche dopo che gli avevamo proposto 90 centesimi. Dall'altro lato, chi aveva avuto una prima àncora di 90 centesimi continuò a chiedere prezzi più alti, indipendentemente dalle àncore successive.

Che cosa abbiamo voluto dimostrare? Che l'eco della nostra prima decisione influisce su una lunga sequenza di scelte posteriori. Le prime impressioni sono importanti: questo vale sia quando ricordiamo che il nostro primo lettore DVD è costato molto di più di quanto ci costerebbe oggi lo stesso apparecchio (e dunque ci rendiamo conto che, in base a questo confronto, i prezzi correnti sono un affare) sia quando ci rendiamo conto che il prezzo della benzina una volta era di un dollaro a gallone, cosa che trasforma in un'esperienza dolorosa andare a fare il pieno oggi. In tutti questi casi le àncore che per caso – e non poi tanto per caso – abbiamo incontrato lungo la strada e ci hanno influenzato restano con noi molto tempo dopo la nostra prima decisione.

Adesso che sappiamo che ci comportiamo come oche, è importante comprendere attraverso quale processo le nostre prime decisioni si trasformano in abitudini. Ve lo illustrerò con un esempio. Passate accanto a un ristorante e vedete due persone in piedi che aspettano il loro turno per entrare.

"Questo deve essere un buon ristorante" vi dite "se la gente fa la coda per entrare." E vi mettete in coda pure voi. Passa un'altra persona. Vede tre individui in coda e pensa:

"Questo deve essere un ristorante fantastico" e si ferma anche lei. E così altri dopo di loro. Noi chiamiamo questo tipo di comportamento *herding*, "istinto del gregge". Accade quando supponiamo che una cosa sia un bene (o un male) sulla base del comportamento di altre persone, e agiamo di conseguenza.

Ma esiste un altro tipo di "istinto del gregge", quello che chiamiamo *self-herding*. Succede quando crediamo che una cosa sia un bene (o un male) sulla base di un nostro comportamento precedente. In sostanza, arrivati a essere la prima persona della fila davanti al ristorante, le volte dopo cominciamo a metterci in coda dietro noi stessi. È chiaro? Lasciate che vi spieghi.

Pensate a uno che entra per la prima volta da Starbucks, diciamo sette anni fa. (Suppongo che quasi tutti in America abbiamo fatto quest'esperienza, visto che gli Starbucks si trovano in ogni angolo del Paese.) È pomeriggio, sta andando a fare una commissione, è assonnato e ha un disperato bisogno di caffeina. S'imbatte in uno Starbucks, guarda dentro attraverso la vetrina ed entra. I prezzi di un caffè sono uno shock per lui (è andato avanti anni a bere la miscela di un locale tradizionale, diciamo Dunkin' Donuts). Ma dal momento che ormai è entrato ed è curioso di sapere che gusto può avere un caffè venduto a quel prezzo, fa qualcosa che non si sarebbe mai aspettato di fare: prende una tazza di caffè, lo sorseggia ed esce.

La settimana seguente passa di nuovo accanto a Starbucks. Si chiede se entrare o no. Il processo decisionale ideale dovrebbe tener conto della qualità del caffè (Starbucks rispetto a Dunkin' Donuts); il prezzo del caffè nei due locali; e, ovviamente, il costo (o valore) di un paio di isolati in più da percorrere per arrivare da Dunkin' Donuts. Si tratta, evidentemente, di un calcolo complesso, e il nostro amico sceglie l'approccio più semplice:

“Da Starbucks ci sono già stato e il caffè mi è piaciuto, quindi ci torno.” Così entra nel locale e beve un’altra tazza di caffè.

Comportandosi in questo modo non fa altro che diventare la seconda persona della fila e si mette in coda dietro a se stesso. Pochi giorni dopo ripassa ancora accanto a Starbucks, si ricorda chiaramente le decisioni precedenti e agisce di conseguenza: *voilà*! Diventa la terza persona della fila. Col trascorrere delle settimane finisce per entrare da Starbucks ogni volta che ci passa accanto e la sensazione di agire in base alle sue preferenze è sempre più forte. Bere il caffè da Starbucks è diventata un’abitudine.

Ma la storia non finisce qui. Adesso che ha l’abitudine di spendere di più per il caffè e ha inaugurato un trend ascendente nei suoi consumi, diventa molto più facile introdurre anche altri cambiamenti nella sua routine. Potrebbe forse passare dalla tazza da 2 dollari e 20 alla tazza media da 3 dollari e 50 o alla “Venti”, quella più grande di tutte, da 4 dollari e 15. Anche se non sa com’è finito in questa forcella di prezzi, passare a un caffè più grande per un prezzo relativamente maggiore gli sembra assolutamente logico. Come lo sembra poi un successivo passaggio ad altri prodotti di Starbucks: Caffè americano, Caffè misto, macchiato e Frappuccino, per esempio.

Se si fermasse a pensarci, non gli risulterebbe chiaro perché debba spendere tutti questi soldi per un caffè da Starbucks invece di prenderne uno meno caro da Dunkin’ Donuts o berlo gratis in ufficio. Ma ormai a questi compromessi non ci pensa più. Poiché ha preso questa decisione molte volte in passato, ora parte dal presupposto che è proprio così che vuole spendere i soldi. Ha seguito il gregge che è in lui – mettendosi in fila dietro la sua prima esperienza da Starbucks – e adesso ne fa parte.

Tuttavia, in questa storia c’è qualcosa di strano. Se l’ancoraggio si basa sulle nostre decisioni iniziali, come ha fatto Starbucks a diventare la nostra decisione iniziale? In altre parole, se prima eravamo ancorati ai prezzi di Dunkin’ Donuts, come mai poi abbiamo messo l’àncora da Starbucks? È proprio a questo punto che le cose si fanno interessanti.

Quando Howard Schultz creò Starbucks, ebbe un’intuizione pari a quella di Salvador Assael. S’impegnò diligentemente per differenziare gli Starbucks dagli altri caffè, non solo facendo leva sul prezzo ma anche

giocando sull'atmosfera dei locali. Di conseguenza, li progettò fin dall'inizio perché agli occhi degli americani sembrassero caffè europei. Nei primi Starbucks si sentiva nell'aria il profumo del caffè tostato (e i grani erano di qualità migliore di quelli di Dunkin' Donuts). Vendevano caffettiere francesi. Nelle vetrinette erano allineati dolci invitanti: croissant alle mandorle, biscotti, crostatine alla crema di lamponi e via dicendo. Mentre la scelta da Dunkin' Donuts era tra caffè piccoli, medi e grandi, Starbucks offriva Short, Tall, Grande e "Venti", e bevande dai nomi altisonanti come Caffè americano, Caffè misto, macchiato e Frappuccino. In altre parole, Starbucks fece tutto quanto era in suo potere per trasformare l'esperienza di bere un caffè in un'esperienza unica, diversa da ogni altra, tanto diversa che i clienti non avrebbero usato i prezzi di Dunkin' Donuts come àncore, ma sarebbero stati pronti a passare alla nuova àncora che Starbucks stava preparando per loro. E buona parte del successo di Starbucks è da ricercarsi proprio in questo.

George, Drazen e io eravamo talmente entusiasti degli esperimenti sulla coerenza arbitraria che decidemmo di compiere un passo ulteriore per provare la nostra idea. Questa volta volevamo esplorare un altro aspetto della questione.

Vi ricordate il famoso episodio delle *Avventure di Tom Sawyer*, quello in cui Tom trasforma la verniciatura della staccionata della zia Polly in un modo per manipolare i suoi amici? Sono certo di sì. Tom si mette a imbiancare di gusto, fingendo di divertirsi. "E questo lo chiamate lavoro?", dice ai suoi amici. "Non capita tutti i giorni a un ragazzo di poter imbiancare uno steccato." Armati di questa nuova "informazione", i suoi amici scoprono anch'essi il piacere di imbiancare una staccionata. E in breve tempo Tom comincia a farsi pagare per il privilegio che concede loro e dal quale essi ricavano davvero piacere in un gioco in cui vincono tutti, se mai ce n'è stato uno.

Dalla nostra prospettiva, Tom ha trasformato un'esperienza negativa in una positiva, una situazione che richiedeva un compenso in una in cui la gente (in questo caso i suoi amici) pagava per divertirsi. Saremmo in grado anche noi di fare lo stesso? Credo che potremmo provarci.

Un giorno, con grande sorpresa dei miei studenti, cominciai la lezione di psicologia manageriale con una poesia. Lessi infatti qualche riga di

Chiunque tu sia, che ora mi prendi per mano tratta da *Foglie d’erba* di Walt Whitman:

> Chiunque tu sia, che ora mi prendi per mano,
> Senza una cosa tutto sarà inutile,
> Onestamente t’avverto, prima che oltre mi tenti,
> Non sono quello che mi credevi, ma molto diverso.
>
> Chi è colui che vorrebbe divenire mio allievo?
> Chi vuole iscriversi candidato al mio affetto?
>
> La via è sospetta, il risultato incerto, e forse fatale.
> A tutto dovrai rinunziare, io, solo io, pretendo di esserti unico, esclusivo modello,
> E anche così il tuo noviziato sarà lungo, spossante,
> L’intero sistema di vita, ogni conformità alle vite che ti circondano dovrai abbandonare,
> Perciò lasciami andare, non continuare oltre a tormentarti, ritira la mano dalla mia spalla,
> Lasciami stare e il tuo cammino prosegui.

Dopo aver chiuso il libro, comunicai agli studenti che quel venerdì sera avrei tenuto tre letture di poesie tratte da *Foglie d’erba* di Walt Whitman: una breve, una media e una lunga. A causa delle dimensioni limitate della sala dissi che avevo deciso di fare un’asta per stabilire chi avrebbe partecipato alle letture. Distribuii alcuni fogli su cui dovevano fare un’offerta per avere un posto; prima che lo facessero però dovevo far loro una domanda.

Chiesi a metà degli studenti di mettere per iscritto se, per ipotesi, erano disposti a pagarmi 10 dollari per una lettura di dieci minuti. All’altra metà chiesi invece di scrivere se erano disposti ad ascoltarmi leggere per dieci minuti, se ero io a pagarli 10 dollari.

Questo, ovviamente, serviva da àncora. A quel punto chiesi agli studenti di fare un’offerta per avere un posto alla mia lettura. Pensate che l’àncora iniziale abbia influenzato le loro offerte?

Prima che ve lo dica, considerate due punti. Primo, le mie capacità nel leggere poesia non sono certo di prim’ordine. Pertanto, chiedere a qualcuno di pagare 10 dollari per sentirmi declamare versi poteva essere considerato un’esagerazione. Secondo, anche se avevo chiesto alla metà degli studenti se erano disposti a pagare per assistere alla mia lettura, non erano obbligati a fare un’offerta. Avrebbero potuto cambiare le carte in tavola e chiedere a me di pagare loro.

E ora i risultati (rullo di tamburi, prego): quelli che avevano risposto affermativamente alla domanda ipotetica iniziale erano davvero disposti a pagare il privilegio di sentirmi leggere poesie. Offrirono di pagarmi, in media, un dollaro per la lettura breve, due dollari per quella media e poco più di tre dollari per quella lunga. (Forse potevo guadagnarmi da vivere al di fuori del contesto accademico, dopotutto.)

Ma quelli che erano ancorati all'idea di essere pagati (invece che pagare me)? Come potete indovinare, chiesero di venire pagati: volevano, in media, 1 dollaro e 30 per ascoltare la lettura breve, 2 dollari e 70 per ascoltare la media, e 4 dollari e 80 per sopportare quella lunga.

Proprio come Tom Sawyer, quindi, ero stato capace di prendere un'esperienza di dubbio valore (e se poteste ascoltarmi leggere poesia capireste in prima persona quanto dubbia sia, questa esperienza) e trasformarla arbitrariamente in un'esperienza gratificante o penosa. Nessuno dei due gruppi di studenti sapeva se si trattava di uno spettacolo per cui valeva la pena di pagare o se era uno di quelli a cui si può assistere solo dietro compenso (non sapevano se fosse piacevole o penoso). Ma una volta formatasi la prima impressione (che mi avrebbero pagato o che io avrei pagato loro), il dado era tratto e l'àncora fissata. In più, una volta presa la prima decisione, le altre erano apparentemente logiche e coerenti. Gli studenti non potevano sapere se ascoltarmi declamare versi fosse un'esperienza positiva o negativa, ma usarono la loro prima decisione, quale che fosse, come riferimento per le decisioni successive e fornirono un modello coerente di risposte nell'ambito delle tre letture per cui si dovevano pronunciare.

Certamente Mark Twain era giunto alla stessa conclusione: "Se Tom fosse stato un grande e saggio filosofo, come lo scrittore di questo libro, avrebbe capito che tutto ciò che si è costretti a fare diventa un lavoro e che tutto ciò che non si è costretti a fare è un divertimento." "In Inghilterra" osservava inoltre Mark Twain "ci sono ricchi gentiluomini che d'estate guidano carrozze con tiri a quattro per trenta o quaranta chilometri ogni giorno, perché questo – che viene considerato un privilegio – costa loro parecchio denaro. Ma se per la stessa attività venisse loro corrisposto un po' di denaro come compenso, essa si trasformerebbe in un lavoro, e verrebbe rifiutato."[16]

Dove ci portano queste riflessioni? Tanto per cominciare, ci mostrano in quante delle nostre scelte, dalla più banale alla più radicale, l'ancoraggio svolge un ruolo. Noi prendiamo continuamente delle decisioni: decidiamo se acquistare o no un Big Mac, fumare, passare col rosso, andare in vacanza in Patagonia, ascoltare Čajkovskij, sgobbare per la tesi, sposarci, avere bambini, vivere in periferia e via dicendo. Secondo la teoria economica tradizionale, noi basiamo queste decisioni sui nostri valori fondamentali: quello che ci piace e quello che non ci piace.

Ma cosa ci insegnano questi esperimenti sulla nostra vita? È possibile che le esistenze che abbiamo costruito con tanta cura siano in gran parte solo il prodotto della coerenza arbitraria? È possibile che abbiamo preso decisioni arbitrarie in determinati momenti del passato (come le ochette che adottarono Lorenz come genitore) e da allora abbiamo costruito la nostra esistenza su di esse, nella presunzione che le nostre decisioni originarie fossero sagge? È così che abbiamo scelto la carriera, la moglie (o il marito), gli abiti che indossiamo, e il modo in cui ci acconciamo i capelli? Sono state tutte decisioni intelligenti? O sono state quelle impressioni, suggerite in parte dal caso, ad avere avuto il sopravvento?

Cartesio diceva: "*Cogito, ergo sum*". Penso, dunque sono. Ma supponiamo di non essere altro che la somma dei comportamenti che abbiamo assunto ingenuamente e per caso una prima volta in una data circostanza. In questo caso, cosa succede?

Queste domande possono essere un osso duro, ma per quanto ci concerne in prima persona, migliorare il nostro comportamento irrazionale è possibile. Intanto, possiamo cominciare prendendo consapevolezza della nostra vulnerabilità. Mettiamo che stiate per acquistare un cellulare di ultimissima generazione (quello che ha la macchina fotografica da 3 megapixel con lo zoom digitale 8X), o anche la vostra tazza quotidiana di caffè "gourmet" a 4 dollari. Potreste cominciare interrogandovi su quell'abitudine. Com'è cominciata? Quanto piacere ne traete? È al livello delle vostre aspettative? Potete risparmiare qualcosa e spendere meglio la differenza per qualcos'altro? Ogni volta che agite, di fatto, dovreste esercitarvi a interrogarvi sul vostro comportamento abituale. Nel caso del cellulare potreste rinunciare all'ultimissimo modello, ridurre la cifra che state per sborsare e usare il denaro altrimenti? E per quanto riguarda il

caffè, invece di chiedervi quale miscela prenderete oggi, domandatevi se è proprio necessario berla, quella tazza di caffè, visto che è così cara.[17]

Dovremmo inoltre fare particolare attenzione alla prima decisione che prendiamo in quella che sarà destinata a diventare una lunga catena di decisioni (sui vestiti, sul cibo eccetera). Può sembrarci che si tratti di una decisione singola, priva di conseguenze, ma di fatto il suo effetto può essere talmente durevole da filtrare in tutte le nostre decisioni per molti anni a venire. Data questa premessa, la prima decisione è fondamentale e dovremmo dedicarle l'attenzione che si merita.

Socrate diceva che una vita senza ricerca non è degna di essere vissuta. Forse è giunto il momento di fare l'inventario dei primi imprinting e delle àncore della nostra vita. Anche se a suo tempo erano state assolutamente ragionevoli, lo sono ancora? Una volta riconsiderate le vecchie scelte, saremo pronti a prendere nuove decisioni, ad aprirci alle opportunità del nuovo giorno. Sembra una cosa ragionevole.

Tutto questo parlare di àncore e oche ha implicazioni maggiori, comunque, delle preferenze del consumatore. L'economia tradizionale presuppone che, sul mercato, i prezzi dei prodotti siano determinati dall'equilibrio tra due forze: la produzione di un bene o di un servizio a un determinato prezzo (offerta) e i desideri dei detentori del potere d'acquisto di acquistare un bene o un servizio a un determinato prezzo (domanda). Il prezzo che si colloca nel punto d'incontro di queste due forze determina i prezzi sul mercato.

È un'idea elegante, ma si basa principalmente sul presupposto che le due forze siano indipendenti e insieme producano il prezzo di mercato. I risultati di tutti gli esperimenti presentati in questo capitolo (e l'idea stessa di coerenza arbitraria) mettono in dubbio tale presupposto. Innanzitutto, secondo gli standard dell'economia classica, la disponibilità dei consumatori a pagare è uno dei due fattori che determinano i prezzi di mercato (è la domanda). Ma, come dimostrano i nostri esperimenti, quello che i consumatori sono disposti a pagare può essere facilmente manipolato, e ciò significa, di fatto, che i consumatori non afferrano bene quali siano le loro preferenze e i prezzi che sono disposti a pagare per beni ed esperienze diversi.

Punto secondo, mentre l’economia classica presuppone che le forze della domanda e dell’offerta siano indipendenti, il tipo di manipolazioni permesse dall’ancoraggio suggeriscono che esse siano, di fatto, dipendenti. Nel mondo reale, l’ancoraggio avviene tramite i prezzi consigliati dal produttore al negoziante, i prezzi pubblicizzati, le promozioni, i prezzi di lancio eccetera, che sono tutte variabili dal lato dell’offerta. È come se in qualche modo il rapporto s’invertisse e non fosse la disponibilità dei consumatori a pagare a influenzare i prezzi di mercato, ma fossero al contrario proprio questi a influenzare la disponibilità dei consumatori a pagare. Questo significa che la domanda, di fatto, non è una forza completamente separata dall’offerta.

E questo non è ancora tutto. Nel contesto della coerenza arbitraria, le relazioni che osserviamo nel mercato tra domanda e offerta (per esempio comprare più yogurt quando è scontato) non si basano sulle effettive preferenze, ma sulla memoria. Vi spiego il concetto. Pensate al vostro consumo attuale di vino e latte. Ora, immaginate che domani vengano introdotte due nuove tasse. Una ridurrà il prezzo del vino del 50 per cento, l’altra farà aumentare del 100 per cento quello del latte. Che cosa pensate che accadrà? Questi cambiamenti di prezzo condizioneranno certamente il consumo dei due alimenti e molta gente se ne andrà in giro un po’ più allegra e con meno calcio in corpo. Ma provate adesso a immaginare un’altra situazione. Cosa succederebbe se le nuove tasse venissero introdotte inducendo un’amnesia riguardo ai prezzi precedenti di vino e latte? Cosa succede se i prezzi cambiano allo stesso modo ma voi non ricordate cosa pagavate prima per l’uno e per l’altro?

Ho il sospetto che i cambiamenti di prezzo abbiano un enorme impatto sulla domanda quando la gente ricorda i prezzi del passato e di conseguenza nota l’aumento; ma sospetto anche che se non ci si ricordasse dei prezzi pagati in precedenza, questi cambiamenti avrebbero un effetto irrisorio, oppure nullo, sulla domanda. Se la gente non si ricordasse quanto spendeva prima, il consumo di latte e di vino rimarrebbe sostanzialmente lo stesso, come se i prezzi di questi prodotti fossero rimasti immutati. In altre parole, la sensibilità che mostriamo nei confronti dei cambiamenti dei prezzi potrebbe essere dovuta in gran parte al ricordo dei prezzi pagati in precedenza e al nostro desiderio di coerenza con le decisioni prese in

passato, e non essere affatto il riflesso delle nostre vere preferenze o del nostro livello di domanda.

Lo stesso principio di base si applicherebbe anche se il governo un giorno decidesse di imporre una tassa che raddoppiasse il prezzo del carburante. Secondo la teoria economica convenzionale, un provvedimento simile dovrebbe far calare la domanda. Ma sarebbe davvero così? Certo, all'inizio la gente paragonerebbe i nuovi prezzi con la propria àncora, sarebbe scioccata dal confronto e di conseguenza potrebbe ridurre il consumo di carburante e magari acquistare un'auto ibrida. Ma a lungo termine, e una volta che i consumatori si fossero adattati ai nuovi prezzi e alle nuove àncore (così come ci adattiamo ai prezzi di un paio di sneakers della Nike, di una bottiglia d'acqua e di ogni altra cosa), il consumo di carburante si avvicinerebbe a quello precedente la tassazione, anche con il nuovo prezzo. Inoltre, proprio come nell'esempio di Starbucks, questo processo di riassestamento potrebbe subire un'accelerazione se il cambiamento del prezzo fosse accompagnato da altri cambiamenti, come una nuova qualità di benzina o un nuovo tipo di carburante (per esempio l'etanolo ricavato dal mais).

Non sto sostenendo che raddoppiare il prezzo del carburante non avrebbe effetti sulla domanda dei consumatori. Ma credo che, a lungo termine, avrebbe un'influenza molto minore di quanto si possa supporre limitandosi a osservare le reazioni a breve termine del mercato agli aumenti di prezzi.

Un'altra implicazione della coerenza arbitraria riguarda i presunti benefici del libero mercato e del libero scambio. L'idea base del libero mercato è che se io ho qualcosa che per voi ha più valore di quanto gliene attribuisco io – diciamo un divano – scambiare questo articolo porterà beneficio a entrambi. Questo significa che i benefici reciproci del commercio poggiano sul presupposto che tutti gli attori del mercato conoscano il valore delle cose che posseggono e di quelle che pensano di ottenere scambiandole.

Ma se le nostre scelte sono spesso condizionate da àncore iniziali e stabilite casualmente, come abbiamo osservato nei nostri esperimenti, le scelte e gli scambi che facciamo non saranno necessariamente un riflesso preciso del piacere o dell'utilità reale che traiamo da quei prodotti. In altre parole, in molti casi noi prendiamo decisioni sul mercato che possono non riflettere il piacere che possiamo trarre da prodotti diversi. Ora, se non

siamo in grado di calcolare con precisione questo piacere, ma spesso seguiamo arbitrariamente delle àncore, non è affatto scontato che l'opportunità di scambiare beni ci renderà necessariamente più ricchi. Ad esempio, per via di alcune sfortunate àncore iniziali potremmo per errore scambiare qualcosa che ci dà veramente piacere (ma che purtroppo ha un'àncora iniziale bassa) per qualcos'altro che ci dà meno piacere (ma per qualche circostanza puramente casuale ha un'àncora iniziale alta). Se le àncore e il ricordo che ne abbiamo – e non le reali preferenze – determinano il nostro comportamento, perché si dovrebbe proclamare a gran voce che il commercio è la chiave per raggiungere il massimo grado di felicità (o di utile) personale?

A che punto siamo allora? Se non possiamo contare sulle forze della domanda e dell'offerta per stabilire prezzi di mercato ottimali, e non dobbiamo contare sui meccanismi del libero mercato per aiutarci a massimizzare il nostro utile, potremmo aver bisogno di guardare altrove. Questo vale specialmente per i servizi sociali essenziali, come la sanità, la medicina, l'acqua, l'elettricità, l'istruzione e altre risorse cruciali fondamentali. Se si accetta il presupposto che non sempre il mercato sia regolato per il meglio dalle forze che in esso agiscono e dalla libera concorrenza, allora potreste ritrovarvi a far parte di quel gruppo di persone le quali credono che il governo (noi speriamo un governo con la testa sulle spalle) debba avere un ruolo più ampio nel regolare alcune attività di mercato, anche se ciò limita l'iniziativa privata. Sì, un libero mercato basato sulla domanda e sull'offerta e senza alcuna frizione sarebbe l'ideale, se fossimo davvero razionali. Ma dato che razionali non siamo, la politica dovrebbe tener conto di questo importante fattore.

---

12 Il prezzo pagato dal miglior offerente per un articolo non era basato sulla sua offerta, ma su quella del secondo miglior offerente. Si chiama asta al secondo prezzo. William Vickrey ricevette il premio Nobel per l'economia per aver dimostrato che questo tipo di asta crea condizioni tali per cui è nel miglior interesse dell'acquirente offrire il prezzo massimo che è disposto a pagare per ogni articolo (questa è anche la logica generale che regola le aste di eBay).

13 Quando ho provato lo stesso esperimento con alcuni dirigenti (al MIT Executive Education Program) ho ottenuto risultati simili facendo in modo che il loro numero di tessera sanitaria influenzasse i prezzi che erano disposti a pagare per cioccolatini, libri e altri prodotti.

14 Il risultato non dipendeva dalla ricchezza degli intervistati, dalle tasse o da altre variabili di carattere finanziario.

15 Per assicurarci che indicassero davvero i prezzi più bassi per i quali sarebbero stati disposti a ripetere l'esperimento, usammo la procedura "Becker-DeGroot-Marschak". Si tratta di una procedura simile a quella dell'asta, nella quale ciascun partecipante fa la sua offerta partendo da un prezzo stabilito casualmente dal computer.

16 Torneremo su questa intelligente osservazione nel capitolo sulle regole sociali e le regole di mercato (capitolo 4).

17 Non sto sostenendo che spendere denaro per un'ottima tazza di caffè una volta al giorno – o anche più volte nel corso di una giornata – sia una cattiva decisione. Sto solo dicendo che dobbiamo mettere in discussione le nostre scelte.

3.
IL COSTO DEL COSTO ZERO

Perché troppo spesso paghiamo troppo quando non paghiamo niente

Non vi è mai capitato di afferrare un buono per ritirare – GRATIS! – una confezione di caffè, anche se non siete amanti della nera bevanda e non possedete nemmeno una caffettiera per prepararla? E tutte le porzioni in più – GRATIS! – che ci impiliamo nel piatto ai buffet anche se già abbiamo mal di pancia per tutto quello che abbiamo ingurgitato prima? E tutta quella roba – GRATIS! – che si accumula e che non ha alcun valore: la T-shirt promozionale di una radio, l'orsacchiotto abbinato ai cioccolatini di San Valentino, il calendario magnetico che manda ogni anno l'assicuratore?

Non è un segreto: ricevere qualcosa gratuitamente è una gran bella sensazione. Si scopre che zero non è un prezzo come un altro. Lo zero accende le emozioni: è fonte di un'eccitazione irrazionale. Comprereste un oggetto se fosse scontato da 50 centesimi a 20? Forse. Lo comprereste se fosse scontato da 50 centesimi a due? Forse. Vi affrettereste a prenderlo se fosse scontato da 50 centesimi a zero? Lo credo bene!

Che cos'ha di tanto irresistibile il costo zero? Perché la parola GRATIS! ci rende tanto felici? Dopotutto quello che è gratis può farci finire nei guai: oggetti che non avremmo mai pensato di acquistare diventano incredibilmente affascinanti non appena diventano gratuiti! Per esempio, non avete mai raccattato penne, portachiavi e blocchetti per appunti alle conferenze e ve li siete portati a casa pur sapendo che sarebbero finiti quasi tutti nel cestino della carta straccia? Non siete mai stati in coda tanto tempo (troppo) per accaparrarvi, GRATIS!, un cono gelato? Non avete mai

acquistato due prodotti che non avevate in programma di prendere, solo per avere GRATIS il terzo?

Quella dello zero è una lunga storia. Furono i Babilonesi a inventare il concetto di zero; gli antichi Greci ne fecero oggetto di dotti dibattiti (come poteva esistere una cosa che non era niente?); l'antico erudito indiano Pingala accoppiò lo zero al numerale 1 ottenendo le doppie cifre; e sia i Maya sia i Romani lo introdussero nel loro sistema numerale. Ma lo zero trovò la sua vera collocazione intorno al 498 d.C., quando l'astronomo indiano Aryabhata una bella mattina si mise seduto sul letto ed esclamò: "Sthanam sthanam dasa gunam", che tradotto significa più o meno: "Da una posizione all'altra per 10 volte in valore." Con questa intuizione nacque l'idea di un sistema di numerazione posizionale basato sui decimali. Da quel momento lo zero la fece da protagonista: si diffuse nel mondo arabo, dove prosperò; raggiunse l'Europa passando per la penisola iberica (grazie ai Mori); ricevette qualche spinta dagli italiani e infine attraversò l'Atlantico, verso il Nuovo Mondo, dove di recente ha trovato parecchio lavoro (insieme alla cifra 1) in un luogo chiamato Silicon Valley.

E per la storia può bastare. Ma il concetto di zero applicato al denaro non è di comprensione così immediata. E penso infatti che una storia non ce l'abbia nemmeno. Tuttavia, la parola GRATIS ha implicazioni enormi che non riguardano solo gli sconti e le promozioni ma anche il modo di utilizzarla per aiutarci a prendere decisioni vantaggiose per noi stessi e per la società.

Se la parola GRATIS fosse un virus o una particella dell'atomo potrei usare un microscopio elettronico per esaminarla, colorarla con diverse sostanze per stabilire la sua natura o sezionarla per analizzare la sua composizione interna. Nell'economia comportamentale, invece, usiamo uno strumento diverso che ci permette di osservare al rallentatore il comportamento umano esaminandolo, sequenza dopo sequenza, nel momento stesso in cui viene messo in atto. Avrete senz'altro capito di che procedimento sto parlando: si chiama esperimento.

In un esperimento, Kristina Shampanier (una studentessa del corso di dottorato al MIT) e io ci siamo dati al cioccolato. Be', più o meno. Preparammo un tavolo in un ampio edificio pubblico e offrimmo ai visitatori due tipi di cioccolatini: Lindor e baci Hershey. Sul tavolo c'era anche un grande cartello che diceva: "Solo un cioccolatino a testa." Quando

si avvicinavano al tavolo, i potenziali “clienti” potevano vedere i due tipi di cioccolatini e i relativi prezzi.[18]

Per quelli di voi che non s’intendono di cioccolato, i Lindor sono praline prodotte dalla Lindt, una ditta svizzera che utilizza da centosessanta anni le qualità più pregiate di cacao. I Lindor sono piuttosto cari, hanno un cuore cremoso e un gusto irresistibile. Costano circa 30 centesimi l’uno se li si acquista in sacchetto. I baci Hershey, invece, sono ottimi cioccolatini ma, a onor del vero, piuttosto ordinari: la Hershey sforna 80 milioni di baci al giorno. A Hershey, in Pennsylvania, perfino i lampioni stradali sono a forma di bacio.

Cosa accadde, dunque, quando i “clienti” si accalcarono al nostro tavolo? Avevamo messo i Lindor a 15 centesimi l’uno e i baci a un centesimo e non ci sorprese vedere che i nostri clienti agivano molto razionalmente: confrontavano il prezzo e la qualità dei baci con il prezzo e la qualità dei Lindor, e poi sceglievano. Circa il 73 per cento decise per il Lindor mentre il 27 per cento preferì il bacio.

A quel punto decidemmo di vedere che effetto avrebbe fatto la parola GRATIS. Offrimmo i Lindor a 14 centesimi e i baci gratis. Avrebbe fatto qualche differenza? Bisognava aspettarsela? Dopotutto avevamo abbassato di un solo centesimo il prezzo di entrambi i cioccolatini.

La differenza ci fu. E che differenza! L’umile bacio Hershey assurse al ruolo di grande favorito. Circa il 69 per cento dei nostri clienti (dal 27 per cento precedente) scelse il bacio gratis, lasciando perdere l’opportunità di avere un Lindor a un prezzo eccezionale. La vendita dei Lindor subì invece un crollo: i clienti che li scelsero passarono dal 73 al 31 per cento.

Che cosa era successo? Prima di tutto, lasciatemi dire che molte volte prendere una cosa offerta gratuitamente è assolutamente comprensibile. Se in un grande magazzino si trova un cesto zeppo di calzettoni sportivi gratis, per esempio, non c’è nessuna ragione per non accaparrarsene quante più paia possibile. La questione si fa critica quando GRATIS diventa una competizione tra un articolo gratuito e un altro, una competizione in cui la presenza di quel GRATIS ci porta a prendere una cattiva decisione. Per esempio, immaginate di andare in un negozio di articoli sportivi per acquistare un paio di calze bianche, di quelle con il tallone e la punta rinforzati. Un quarto d’ora dopo, uscite dal negozio non con le calze per le quali siete andati fin lì ma con un paio di qualità inferiore, che non vi piace

affatto (senza tallone e punta rinforzati) ma che erano in offerta a due paia al prezzo di uno. È uno di quei casi in cui rinunciate a un buon affare e decidete per qualcosa che non era quello che volevate, solo perché siete stati attratti dalla parola GRATIS!

È stato per riprodurre quest'esperienza con i nostri cioccolatini che abbiamo detto ai nostri clienti che potevano sceglierne uno solo: il bacio o il Lindor. Era quindi una decisione obbligata, come quella tra due tipi diversi di calze sportive. È stato questo a rendere così sensazionale la reazione dei clienti: entrambi i cioccolatini erano scontati della stessa cifra. La differenza di prezzo relativa era rimasta immutata, e lo stesso il piacere che pensavano di ricavarne.

Secondo la teoria economica tradizionale (la semplice analisi costi-benefici) la riduzione di prezzo non avrebbe dovuto indurre nessun cambiamento nel comportamento dei consumatori. Prima, il 73 per cento circa aveva scelto il bacio e il 27 per cento il Lindor. Dal momento che, in termini relativi, nulla era cambiato, la risposta alla riduzione di prezzo avrebbe dovuto essere esattamente la stessa. Un economista che si fosse trovato per caso nei dintorni, facendo roteare il suo bastone da passeggio ed esponendo la teoria economica convenzionale, infatti, avrebbe detto che dal momento che la situazione era rimasta immutata in ogni dettaglio, i nostri clienti avrebbero dovuto scegliere i Lindor con lo stesso margine di preferenza.[19]

Ed eccoci qui, invece, circondati da persone che si accalcavano al nostro tavolo per procurarsi i baci, non perché avevano fatto un'analisi razionale costo-beneficio prima di spintonarsi a quel modo, ma semplicemente perché i baci erano GRATIS! Come siamo strani (ma prevedibili) noi umani!

Fu così, per inciso, anche negli altri esperimenti che facemmo. In un caso vendemmo i baci Hershey a due centesimi, poi a un centesimo, quindi li offrimmo gratis, dando ai Lindor rispettivamente il prezzo di 27, 26 e 25 centesimi.

Optammo per vedere se scontare i baci da due centesimi a uno e i Lindor da 27 centesimi a 26 avrebbe fatto differenza nella percentuale di acquirenti per ciascun tipo di cioccolatino. Non ci fu nessuna differenza. Ma ancora una volta, quando mettemmo i baci gratis, la reazione fu sensazionale.

I clienti chiedevano nella stragrande maggioranza i baci.

Ci venne il dubbio di aver inquinato l'esperimento perché magari i clienti non avevano voglia di cercare le monetine nel borsellino o nello zaino oppure non avevano moneta. Una circostanza simile avrebbe potuto far apparire più interessante l'offerta gratuita. Per vagliare questa possibilità facemmo altri esperimenti a una delle mense del MIT. In questo contesto i cioccolatini vennero collocati accanto alla cassa come se si trattasse di una delle promozioni abituali e gli studenti interessati ad acquistarli li facevano semplicemente aggiungere al conto del pranzo e li pagavano alla cassa. Che cosa accadde? La maggior parte di loro scelse ancora l'opzione gratuita.

Ma cosa c'è di tanto affascinante nella parola GRATIS? Perché proviamo un bisogno irrazionale di buttarci su tutto ciò che è gratuito, anche se non è affatto quello che vogliamo?

Io credo che la risposta sia questa. La maggior parte delle transazioni hanno un lato positivo e uno negativo, ma quando qualcosa è GRATIS noi dimentichiamo il lato negativo. La parola GRATIS ci dà una tale carica emotiva che percepiamo l'oggetto offerto come se valesse molto di più di quanto vale in realtà. Perché? Penso dipenda dal fatto che gli esseri umani hanno una paura intrinseca della perdita. Il vero fascino della parola GRATIS è legato a questa paura. Quando scegliamo un articolo gratuito non esiste possibilità visibile di perdita (è gratis). Ma supponete di scegliere l'articolo che *non è* gratuito. Oh, oh, adesso il rischio di aver preso una decisione mediocre, il rischio di una perdita c'è. Così, se si può scegliere, scegliamo per quello che è gratis.

Per questo motivo, nel mondo dei prezzi, lo zero è un prezzo come un altro. Certo, 10 centesimi possono produrre una differenza enorme nella domanda (supponete di vendere milioni di barili di petrolio), ma niente batte l'ondata di emozione che suscita un GRATIS! *L'effetto prezzo zero* è una categoria a parte.

È vero, "comprare qualcosa per niente" è quasi un ossimoro. Ma lasciate che vi faccia un altro esempio di come spesso si cada nella trappola di acquistare una cosa che magari non si desidera, solo per via di quella sostanza appiccicosa contenuta nella parola GRATIS!

Recentemente mi è capitato di vedere su un giornale la pubblicità di una importante ditta di elettronica che mi offriva sei DVD gratis se avessi acquistato il suo lettore ad alta definizione. Prima di tutto: un lettore DVD ad

alta definizione mi serve? Proprio in questo momento? Probabilmente no. Ma anche se mi servisse, non sarebbe più saggio attendere che i prezzi calino un po'? Succede sempre così: un lettore DVD che oggi costa 600 dollari tra poco tempo ne costerà 200. Secondo, dietro l'offerta della ditta produttrice c'era un piano ben chiaro. La compagnia che produce questo lettore DVD ad alta definizione è in competizione strettissima con Blu-Ray, un sistema su cui puntano molte altre case produttrici. Proprio ora Blu-Ray è in vantaggio e con tutta probabilità arriverà a dominare il mercato. Allora quanto vale quel GRATIS, se si tratta di un apparecchio che potrebbe diventare in breve tempo obsoleto (come i Vcr Betamax)? Queste sono due riflessioni razionali che possono far sì che non ci lasciamo incantare dalla magia della parola GRATIS. Ma, ragazzi, quei DVD gratuiti non sono niente male!

Ottenere qualcosa gratis costituisce certamente un'attrazione quando si parla di prezzi. Ma cosa succederebbe se non si trattasse di un'offerta gratuita bensì di uno scambio? Il baratto ci affascina quanto ottenere prodotti gratis? Qualche anno fa, con l'avvicinarsi di Halloween, mi venne in mente un esperimento per stabilirlo. Questa volta, per avere le risposte che cercavo, non avrei nemmeno dovuto uscire di casa.

La sera di Halloween, sul presto, Joey, un ragazzino di nove anni, salì di corsa i gradini di fronte al nostro portico, vestito da Spiderman e con una voluminosa borsa gialla in mano. La mamma lo accompagnava per controllare che nessuno gli offrisse una mela con dentro la lametta di un rasoio. (A proposito, non c'è mai stato un solo caso di mele con dentro una lametta da rasoio; è la solita leggenda metropolitana.) La mamma rimase però sul marciapiede per dare a Joey l'impressione che stesse facendo da solo "dolcetto o scherzetto".

Dopo la domanda di rito: "Dolcetto o scherzetto?" chiesi a Joey di tenere aperta la mano destra. Gli misi nel palmo tre baci Hershey e gli chiesi di tenerli in mano per un momento. "Puoi anche avere una di queste due barrette di Snickers", gli dissi mostrandogliene una grande e una piccola. "Se mi dai un bacio Hershey ti darò quella piccola. Se me ne dai due, ti darò quella più grande."

Ora, un ragazzino può anche essere mascherato da ragno gigante, ma questo non significa che sia stupido. La barretta di Snickers piccola pesava circa trenta grammi e quella grande il doppio. Tutto quello che doveva fare

Joey era darmi un bacio in più (peso circa cinque grammi) e avrebbe ricevuto in cambio trenta grammi in più di Snickers. Un affare del genere avrebbe potuto sconcertare uno scienziato della NASA, ma per un ragazzino di nove anni il calcolo era facile: se sceglieva la barretta di Snickers più grande ricavava sei volte quello che investiva (in termini di peso netto in cioccolato). In un baleno, Joey mise due baci nella mia mano, prese la barretta da sessanta grammi e la infilò dentro la borsa.

Joey non fu il solo a prendere questa fulminea decisione, quella sera. Tranne uno, tutti gli altri bambini che si presentarono alla mia porta quella sera e ai quali proposi l'affare mi riconsegnarono i due baci in cambio della barretta grande.

Zoe fu la seconda maschera di quella sera. Era vestita da principessa: aveva un lungo abito bianco, un secchiello arancione a forma di zucca in una mano e una bacchetta magica nell'altra. La sua sorellina se ne stava comodamente in braccio al padre ed era davvero tenera e graziosa nel suo vestitino da coniglietto. Mentre si avvicinavano, Zoe gridò con la sua vocina deliziosa: "Dolcetto o scherzetto?" Devo ammettere che in passato mi era capitato di rispondere diabolicamente: "Scherzetto." I bambini restavano lì impalati, confusi, non avendo mai pensato che la loro domanda potesse ricevere una risposta alternativa.

In questo caso diedi a Zoe il suo dolcetto: tre baci Hershey. Ma avevo anche lo scherzetto. Le offrii infatti la possibilità di scegliere: avere una barretta grande di Snickers in cambio di un bacio o ricevere la barretta piccola senza darmi nulla in cambio.

Ora, un minimo di calcolo razionale (come si era ampiamente dimostrato nel caso di Joey) avrebbe mostrato a Zoe che l'affare migliore era lasciar perdere la barretta piccola, pagare il costo di un bacio Hershey e scegliere la barretta grande. In un confronto basato sul peso (grammi contro grammi) era molto meglio rinunciare a un bacio e prendere la barretta più grande (sessanta grammi) invece di quella più piccola (trenta grammi). Questa logica si era rivelata perfettamente chiara per Joey e i ragazzini messi di fronte a una scelta in cui entrambe le barrette avevano un costo. Ma cosa avrebbe fatto Zoe? La sua brillante testolina avrebbe fatto la scelta razionale o la circostanza che la barretta piccola fosse GRATIS le avrebbe impedito di rispondere razionalmente?

Come avrete ormai indovinato, Zoe e tutti i bambini a cui proposi questo scambio furono completamente accecati dalla parola GRATIS. Circa il 70 per cento di loro rinunciarono all'affare migliore e scelsero quello meno vantaggioso. Bastò il suono di quella parola.

Solo perché non pensiate che Kristina e io abbiamo l'abitudine di prendercela con bambini indifesi, vi informo che abbiamo ripetuto l'esperimento con alcuni bambini più grandi, quelli che studiano al MIT. I risultati ricalcarono il modello che avevamo osservato la sera di Halloween. L'attrazione del costo zero infatti non è circoscritta alle transazioni in denaro. Che si tratti di prodotti o di soldi, non siamo capaci di resistere alla forza di gravità esercitata dalla parola GRATIS!

Pensate di aver capito allora?

Bene. Eccovi un quiz. Supponete che vi offra di scegliere tra un buono omaggio del valore di 10 dollari da spendere su Amazon e un buono del valore di 20 dollari per 7 dollari. Fate in fretta! Quale prendereste?

Se vi avventate sul buono gratuito avreste la stessa reazione della maggior parte delle persone a cui abbiamo fatto questo test in un centro commerciale di Boston. Ma attenti: un buono da 20 dollari al costo di sette vi fa guadagnare 13 dollari. Che è senza dubbio meglio di averne 10 gratis (guadagno = 10). Riuscite a vedere il comportamento irrazionale in azione? [20]

Fatemi raccontare una storia che illustra bene quanto influisce realmente sul vostro comportamento la parola GRATIS! Qualche anno fa Amazon.com incominciò a offrire ai propri clienti la spedizione gratuita per ordini superiori a un dato importo. Se si acquistava un libro a 16 dollari e 95, per esempio, si pagavano altri 3 dollari e 95 per la spedizione. Ma se si ordinava un altro libro, raggiungendo l'importo di 31 dollari e 90, la spedizione era gratis.

È probabile che alcuni acquirenti non volessero due libri (parlo per esperienza personale) ma quella spedizione GRATIS era talmente allettante che erano disposti a pagare un libro in più per ottenerla. Quelli di Amazon erano contenti della promozione, ma notarono che c'era un Paese – la Francia – dove non si registrava alcun incremento nelle vendite. Il consumatore francese è forse più razionale di tutti noi? Improbabile: si

scoprì invece che per i consumatori francesi l'offerta era leggermente diversa.

Ecco cos'era successo. Invece di offrire la spedizione gratuita per ordini d'importo superiore a una certa cifra, la divisione francese di Amazon, per ordini dello stesso tipo, stabilì il prezzo di un franco. Solo un franco, circa 20 centesimi di dollaro. Non sembra molto diverso dalla spedizione gratuita, ma di fatto lo era. Infatti, quando Amazon cambiò la promozione, offrendo anche lì la spedizione gratuita, la Francia fece registrare un sensibile incremento nelle vendite, allineandosi agli altri Paesi. In altre parole, mentre la spedizione al costo di un franco – un affarone – fu ignorata dalla clientela francese, la spedizione gratuita innescò una risposta entusiastica.

America Online (Aol) fece un'esperienza simile parecchi anni prima quando passò da un servizio di pagamento a consumo orario a una formula di pagamento mensile (per cui si poteva navigare a piacere per un importo fisso mensile di 19 dollari e 95 centesimi). In previsione di questo nuovo sistema, Aol potenziò la sua struttura pensando però a un incremento di consumi contenuto. E che cosa accadde? Accadde che, da un giorno all'altro, i clienti passarono da 140.000 a 236.000 raddoppiando i tempi di navigazione. Può sembrare un bene, ma non lo fu poi tanto. I clienti Aol trovavano le linee telefoniche occupate e Aol si vide ben presto costretta a noleggiare servizi da altri provider di Internet (che ovviamente erano più che felici di venderli ad Aol a peso d'oro). Quello che Bob Pittman, all'epoca presidente di Aol, non aveva capito è che di fronte alla parola GRATIS i clienti avrebbero reagito come una persona che sta per morire di fame davanti a un buffet.

Quando ci troviamo a scegliere tra due prodotti, quindi, abbiamo spesso una reazione incontrollata di fronte a quello gratuito. Possiamo optare per un conto corrente a zero spese (senza alcun altro beneficio aggiuntivo) invece che per uno che ci costa cinque dollari al mese. Ma se il conto corrente a cinque dollari include traveller's cheque gratuiti, estratto conto online eccetera, molto probabilmente finiremo per spendere di più con il servizio gratuito che con quello a cinque dollari. Allo stesso modo, possiamo scegliere un mutuo senza costi di estinzione, ma con tassi d'interesse e altre spese.

La mia più recente esperienza personale di questo tipo riguarda un'auto. Qualche anno fa mi stavo guardando intorno per acquistare una nuova auto e sapevo che avrei dovuto comperare una station-wagon. Avevo infatti letto tutto sui modelli della Honda ed ero informatissimo. Ma poi il mio sguardo cadde su una Audi, in prima battuta per via di un cartello che diceva: per tre anni cambio dell'olio GRATIS. Come facevo a resistere?

A voler essere onesti fino in fondo, la Audi era un'auto sportiva ed era rossa e io cercavo ancora di resistere all'idea di essere ormai una persona matura e responsabile, padre di due bambini. Non fu soltanto il cambio d'olio gratuito, quindi, a determinare la mia scelta, ma diciamo che, da un punto di vista puramente razionale, la sua influenza fu esagerata in maniera ingiustificabile. Solo perché era GRATIS, il cambio d'olio agì da esca e io abboccai.

Così comprai l'Audi – e con lei tre anni di cambio d'olio GRATIS. (Qualche mese dopo, mentre stavo guidando in autostrada, si ruppe il cambio, ma questa è un'altra storia.) Naturalmente, a freddo, avrei potuto fare un calcolo più razionale. Io faccio circa 11200 chilometri all'anno: l'olio va cambiato più o meno dopo 16000 chilometri e il costo di un cambio d'olio è di circa 75 dollari. Perciò, in tre anni, io personalmente avrei risparmiato circa 150 dollari o lo 0,5 per cento del prezzo d'acquisto dell'auto: dunque non era una buona ragione su cui basare la mia decisione. Ma è ancora peggio: adesso ho un'Audi che è piena fino al tetto di action man e guerrieri spaziali, un passeggino, una bicicletta e altri oggetti dei miei bambini. Oh, la mia station-wagon!

Il concetto di zero si applica anche al tempo. Il tempo dedicato a un'attività, dopotutto, è tempo sottratto a un'altra. Così se passiamo 45 minuti in coda per ricevere un cono gelato gratis o un'ora a compilare un questionario per ottenere una riduzione di prezzo irrisoria, c'è qualche altra attività, in cui potremmo impiegare il nostro tempo, cui non ci stiamo dedicando.

L'esempio che preferisco, in questo caso, è il giorno d'ingresso gratuito al museo. Anche se il biglietto della maggior parte dei musei non è affatto caro, trovo molto più allettante soddisfare il mio desiderio di arte quando farlo non costa niente. Naturalmente non sono il solo ad avere questo desiderio. Così in quei giorni, di solito il museo è affollato, c'è una lunga coda, non si riesce a vedere quasi niente. E lottare contro la folla per le sale

e alla caffetteria non è bello. Che faccio allora? Mi rendo conto che è un errore andare nei musei nei giorni a ingresso libero? Potete scommetterci… ma continuo ad andarci.

La sindrome dello zero può anche colpire gli acquisti alimentari. I produttori di alimenti devono concentrare tutte le informazioni necessarie su un lato della scatola. Devono dirci le calorie, il contenuto di grassi, di fibra eccetera. È possibile che la stessa attrazione che proviamo per il costo zero riguardi anche le calorie, il contenuto di grassi, i carboidrati eccetera? Se vale la stessa regola generale, la Pepsi venderà più lattine se sull'etichetta ci sarà scritto "zero calorie" piuttosto che "una caloria".

Supponete di trovarvi in un bar e di godervi la conversazione con alcuni amici. La birra di una certa marca è priva di calorie, quella di un'altra marca ne ha tre. Quale delle due marche vi darà la sensazione di bere una birra veramente leggera? Anche se la differenza tra le due birre è impercettibile, quella a zero calorie aumenterà in voi la sensazione che state facendo la cosa giusta, la cosa più salutare. Potete sentirvi talmente bene, e nel giusto, da andare avanti… e ordinare un piatto di patatine.

Così potete mantenere lo status quo con un costo di 20 centesimi (come nel caso delle consegne di Amazon in Francia) oppure dare il via all'assalto generale offrendo una cosa gratuitamente. Pensate un po' alla forza di questo concetto! Zero non è solo un altro sconto. Zero è qualcos'altro. La differenza tra due centesimi e un centesimo è minima. Ma la differenza tra un centesimo e zero è enorme.

Se vi occupate di affari e capite questo concetto potete fare cose eccezionali. Volete affascinare la folla? Fate qualcosa GRATIS! Volete vendere un numero maggiore di prodotti? Rendete gratuita una parte dell'acquisto.

La parola GRATIS può essere usata per pilotare la politica sociale. Volete che la gente usi auto elettriche? Non limitatevi a ridurre il costo d'immatricolazione e di tagliando: eliminateli, in modo da aver creato qualcosa su cui appiccicare la parola GRATIS. Allo stesso modo, se vi occupate di sanità, concentratevi sulla diagnosi precoce per eliminare il diffondersi di malattie gravi. Volete che la gente faccia le cose giuste – colonscopie, mammografie, test per il colesterolo, il diabete e simili? Non

limitatevi a ridurre il costo degli esami (riducendo il ticket). Rendeteli gratuiti.

Non credo che la maggioranza degli strateghi politici si renda conto che la parola GRATIS è un asso nella manica. Figuriamoci sapere come giocarselo. In questi tempi di taglio delle spese offrire qualcosa GRATIS non è certo la prima cosa che viene in mente. Ma quando ci soffermiamo un momento a pensarci la parola GRATIS può avere parecchio potere, ed è molto facile capire perché.

Appendice al capitolo 3

Lasciate che vi spieghi cosa dovrebbe succedere nel nostro scenario ragionando secondo la logica economica standard. Quando una persona, tra due cioccolatini, ne può scegliere uno – e solo uno – deve considerare non il valore assoluto di ogni cioccolatino, ma il suo valore relativo – cosa ricava e a cosa rinuncia. Come primo passo il consumatore razionale deve calcolare i benefici netti dei due cioccolatini (il valore atteso in termini di gusto meno il costo) e prendere una decisione sulla base del maggiore beneficio netto che ricaverà. Cosa avrebbe significato questo calcolo, quando il Lindor era a 15 centesimi e il bacio Hershey a uno? Il consumatore razionale avrebbe fatto la stima della quantità di piacere che gli avrebbero dato il Lindor e il bacio (mettiamo che fossero rispettivamente 50 e 5 unità di piacere) e sottratto da questo risultato il dispiacere che avrebbe avuto pagando 15 centesimi e un centesimo (diciamo rispettivamente 15 e una unità di dispiacere). Questo gli avrebbe dato un totale di piacere atteso pari a 35 unità (50-15) per il Lindor e un totale di piacere atteso di 4 unità (5-1) per il bacio Hershey. Il Lindor guida la classifica per 35 punti contro 4, dunque è una scelta facile: il Lindor vince a mani basse.

E nel caso in cui il costo venisse ridotto della stessa cifra per entrambi i prodotti? I Lindor costano 14 centesimi e i baci sono gratis. Vale la stessa logica. Il gusto dei cioccolatini non cambia, pertanto il consumatore razionale calcolerebbe che il piacere è rispettivamente pari a 50 e 5 unità. A cambiare è il dispiacere. In questo scenario il consumatore razionale avrebbe un livello inferiore di dispiacere per entrambi i cioccolatini perché i prezzi sono stati ridotti di un centesimo (e, di conseguenza, di un’unità di

piacere). Ed ecco il punto: dal momento che entrambi i prodotti sono stati scontati di una cifra uguale, l'effetto relativo dovrebbe rimanere invariato. Il totale di piacere atteso per il Lindor ora sarebbe pari a 36 unità di piacere (50-14) e il totale di piacere atteso per il bacio Hershey sarebbe 5 unità di piacere (5-0). Il Lindor è sempre in testa di 31 punti, così la scelta anche in questo caso risulterebbe facile. Il Lindor vince a mani basse.

Ecco come *dovrebbe* configurarsi il modello della scelta, se le uniche forze in campo fossero quelle dell'analisi razionale dei costi-benefici. Il fatto che i risultati dei nostri esperimenti siano così diversi ci dice chiaro e tondo che entra in gioco qualcos'altro, e che il costo zero ha un ruolo eccezionale nelle nostre decisioni.

---

18 Scrivemmo i prezzi in modo che fossero visibili solo a chi si accostava al tavolo. Questo perché volevamo essere certi di non attirare tipi diversi di persone in condizioni diverse, evitando la cosiddetta autoselezione.

19 Per un resoconto più dettagliato di come dovrebbe prendere le decisioni un consumatore razionale in casi come questo, vedi l'appendice a questo capitolo.

20 Abbiamo fatto lo stesso esperimento anche offrendo il buono da 10 dollari al costo di 1 dollaro e quello da 20 al costo di 8. Questa volta la maggior parte dei partecipanti ha scelto il buono da 20 dollari.

4.
IL COSTO DELLE CONVENZIONI SOCIALI

Perché siamo felici di fare alcune cose, ma quando veniamo pagati per farle non lo siamo più?

È il giorno del Ringraziamento e siete a casa di vostra suocera. E che pranzo sontuoso! Il tacchino è dorato al punto giusto; il ripieno fatto in casa è proprio come piace a voi. I vostri bambini sono in estasi: le patate dolci sono guarnite di marshmallows. Vostra moglie è lusingata: per dessert c'è la sua crostata di zucca preferita.

I festeggiamenti si protraggono fino a pomeriggio inoltrato. Allentate la cintura dei pantaloni e sorseggiate un bicchiere di vino. A un certo punto, guardando con tenerezza vostra suocera seduta all'altro lato del tavolo, vi alzate in piedi e tirate fuori il portafogli: "Mamma, quanto ti devo per tutto l'amore che hai messo in questo pranzo?", le chiedete con sincerità, sventolando un mazzetto di banconote. Il silenzio cala sui commensali. "Pensi che trecento dollari bastino? No, aspetta, te ne dovrei dare almeno quattrocento!"

Questo non è il tipico quadro che avrebbe dipinto Norman Rockwell. Qualcuno rovescia un bicchiere di vino; vostra suocera scatta in piedi, paonazza; vostra cognata vi lancia un'occhiata colma d'ira; e vostra nipote scoppia in lacrime. Il pranzo del Ringraziamento dell'anno successivo potrebbe essere un piatto surgelato davanti alla televisione.

Cosa succede qui? Perché l'offerta di pagamento è come una doccia fredda che gela la festa? Come suggerirono molto tempo fa Margaret Clark, Judson Mills e Alan Fiske, la risposta è che noi viviamo contemporaneamente in

due mondi diversi: uno in cui prevalgono le regole della convivenza, le convenzioni sociali, e un altro dove sono le regole del mercato a dettare legge. Le convenzioni sociali includono le richieste di favori che gli individui si fanno reciprocamente in nome dell'amicizia. Potresti aiutarmi a spostare il divano? Potresti aiutarmi a cambiare la gomma dell'auto? Le regole sociali fanno parte della natura umana e del nostro bisogno di essere comunità. Sono insolitamente calorose e *fuzzy*, vaghe, cioè senza contorni ben definiti. Non implicano che ogni gesto debba essere contraccambiato; potete aiutare il vostro vicino a spostare il divano, ma questo non significa che lui deve venire subito da voi e spostare il vostro. È come quando si apre la porta a una persona per farla passare: fa piacere a entrambi e non ci si aspetta di venire ricambiati all'istante.

Il secondo mondo, quello governato dalle regole del mercato, è molto diverso. Non ha niente di caloroso e di *fuzzy*. Gli scambi sono ben definiti: salari, prezzi, affitti, interessi e costi-benefici. I rapporti di questo tipo non sono per forza cattivi o meschini – infatti includono fiducia in se stessi, inventiva e individualismo – ma implicano benefici comparabili e pagamenti immediati. Nel regno delle leggi di mercato si riceve quello per cui si paga: è un mondo fatto così.

Quando teniamo ben separate le convenzioni sociali dalle leggi di mercato, la vita scorre senza problemi. Prendete il sesso, per esempio. Possiamo averlo gratis nel contesto sociale, dove offre, o almeno si spera, calore ed emozioni. Ma c'è anche il sesso di mercato, un sesso dietro richiesta, che costa denaro. Sembra tutto molto semplice. Non ci sono mogli (o mariti) che tornano a casa chiedendo una prestazione da 50 dollari; come non ci sono prostitute che contano sull'amore eterno.

Quando i due mondi si scontrano, tuttavia, ecco che arrivano i guai. Prendete ancora il sesso. Un ragazzo porta fuori una ragazza e le offre la cena e il cinema. Escono insieme un'altra volta e paga ancora lui. Succede una terza volta ed è ancora lui a mettere mano al portafoglio per la cena e il dopocena. A questo punto spera almeno nel classico bacio della buonanotte davanti alla porta di casa. Il suo portafoglio si sta alleggerendo pericolosamente, ma quello che gli sta passando per la testa è ancora peggio: ha problemi a conciliare le regole sociali (il corteggiamento) con quelle di mercato (denaro in cambio di sesso). Al quarto appuntamento, butta lì quanto gli costa questa storia d'amore. Errore imperdonabile! Lei

gli dà dell'animale e scappa via. Avrebbe dovuto saperlo che non si possono mischiare convenzioni sociali e regole di mercato – specialmente in questo caso – senza sottointendere che la ragazza sia una sgualdrina. Avrebbe anche dovuto ricordare le immortali parole di Woody Allen: "Il sesso più costoso è quello gratis."

Qualche anno fa, James Heyman (professore alla St. Thomas University) e io decidemmo di compiere alcune osservazioni sugli effetti di convenzioni sociali e leggi di mercato. Simulare l'episodio del Ringraziamento sarebbe stato fantastico ma considerando il danno che avremmo potuto causare ai rapporti in seno alle famiglie dei partecipanti all'esperimento, scegliemmo qualcosa di più banale. Di fatto, fu uno dei compiti più noiosi che riuscimmo a trovare (nelle scienze sociali esiste una tradizione di compiti noiosi).

I partecipanti all'esperimento furono messi davanti allo schermo di un computer dove sulla sinistra compariva un cerchio e sulla destra un quadrato. Il compito che assegnammo consisteva nel trascinare il cerchio dentro il quadrato con il mouse. Una volta che finiva nel quadrato, il cerchio scompariva e sullo schermo ne appariva un altro, esattamente nello stesso punto in cui era comparso il precedente. Chiedemmo ai partecipanti di trascinare nel quadrato quanti più cerchi potevano e dopo cinque minuti li contammo. Questa era la nostra misura del loro rendimento, lo sforzo che avrebbero messo nell'eseguire questo compito.

Come poteva un simile esercizio far luce sugli scambi sociali e di mercato? Per prendere parte al breve esperimento, alcuni dei partecipanti ricevettero cinque dollari. Il denaro fu consegnato loro nel momento stesso in cui varcarono la soglia del laboratorio; fu anche detto loro che, dopo cinque minuti, il computer li avrebbe avvertiti che era finito il tempo a loro disposizione, e a quel punto dovevano alzarsi e uscire. Visto che li pagavamo ci aspettavamo che applicassero all'esperimento le regole di mercato e agissero di conseguenza.

Altri partecipanti formarono un secondo gruppo che ricevette le stesse istruzioni di base e lo stesso compito; ma la ricompensa fu molto minore (50 centesimi in un esperimento e 10 centesimi nell'altro). Comunque anche questa volta ci aspettavamo che applicassero alla situazione le regole del mercato e agissero di conseguenza.

Infine costituimmo un terzo gruppo a cui presentammo il compito come una semplice richiesta. Ai membri di questo gruppo non offrimmo nulla di concreto in cambio dei loro sforzi; né parlammo di denaro. Era come se chiedessimo loro un favore. Perciò ci aspettavamo che applicassero le regole sociali e agissero di conseguenza.

Quale gruppo avrebbe lavorato di più? In linea con l'etica delle regole di mercato, quelli che avevano ricevuto cinque dollari trascinarono nel quadrato in media 159 cerchi e quelli che avevano ricevuto 50 centesimi 101. Come ci aspettavamo, una quantità maggiore di denaro faceva sì che la gente fosse più motivata e lavorasse di più (circa il 50 per cento in più).

E chi non aveva ricevuto denaro? Aveva lavorato meno di chi aveva ricevuto la cifra più bassa – o, in assenza di soldi, aveva applicato le regole sociali e aveva lavorato di più? I risultati indicarono che l'ultimo gruppo aveva trascinato nel riquadro in media 168 cerchi, molti di più di chi era stato pagato 50 centesimi, e appena un po' di più di chi aveva ricevuto cinque dollari. In altre parole, i nostri partecipanti avevano lavorato di più in un contesto retto da consuetudini sociali che non per guadagnare l'onnipotente Dollaro (d'accordo, 50 centesimi).

A questo punto vorrei fare una considerazione che forse andava fatta prima. Ci sono un sacco di casi che dimostrano come la gente lavori di più per una causa che per denaro. Alcuni anni fa, per esempio, l'AARP, l'associazione americana dei pensionati, chiese ad alcuni avvocati se erano disposti a offrire servizi a un prezzo politico, una cifra tipo 30 dollari l'ora, ai pensionati indigenti. Gli avvocati dissero di no. Allora il responsabile dei programmi dell'AARP ebbe un'idea brillante: chiese agli avvocati se erano disposti a offrire servizi gratuiti a pensionati indigenti. Risposero di sì in maggioranza schiacciante.

Cosa era successo? Come facevano a essere più attratti da zero dollari che da 30? Semplice. Quando si era parlato di denaro gli avvocati avevano applicato le regole di mercato e avevano trovato misera l'offerta dell'AARP, in rapporto alle loro parcelle abituali. Quando non si era parlato di soldi, invece, avevano usato il registro sociale e avevano accettato di offrire il loro tempo gratis, di fare volontariato insomma. Perché non avevano semplicemente accettato i 30 dollari, interpretando tale cifra come compenso alla loro opera di volontariato? Perché quando ragioniamo secondo le regole del mercato, le convenzioni sociali scompaiono.

Una lezione analoga la imparò anche Nachum Sicherman, professore di economia alla Columbia, quando aveva lezioni di arti marziali in Giappone. Il *sensei* (il maestro) non faceva pagare nulla al suo gruppo. Gli allievi, sentendo che non era giusto, un giorno gli proposero di pagarlo per il tempo e l'energia che dedicava loro. Posando il suo *shinai* di bambù, il *sensei* rispose calmo che se li avesse fatti pagare, loro non si sarebbero potuti permettere le sue lezioni.

Nell'esperimento precedente, chi aveva ricevuto 50 centesimi non aveva pensato: "Buon per me. Do una mano a questi ricercatori e prendo anche qualche soldo in cambio", e continuato a lavorare più di quelli che non venivano pagati. Era passato alla modalità "regole di mercato", aveva deciso che 50 centesimi non erano una gran cifra e, di conseguenza, aveva lavorato con minor entusiasmo. In altre parole, una volta entrate in gioco le regole di mercato, le convenzioni sociali erano state messe da parte.

Ma cosa sarebbe successo se avessimo sostituito il pagamento in denaro con un regalo? Vostra suocera apprezzerebbe di certo una bottiglia di ottimo vino per la cena. Un vostro amico sarebbe felice di ricevere una pianta per la festa d'inaugurazione della sua nuova casa. Sono i regali il metodo di scambio che ci fa restare legati al contesto retto dalle regole sociali? Se i partecipanti al nostro esperimento avessero ricevuto dei doni invece del denaro sarebbero passati da questo contesto a quello delle regole di mercato o i doni avrebbero fatto sì che restassero nel contesto di quelle sociali?

Per scoprire dove si collocano i regali rispetto al confine tra contesto sociale e mercato, James e io decidemmo di intraprendere un nuovo esperimento. Questa volta non offrimmo denaro alle persone selezionate per trascinare un cerchio dentro un quadrato sullo schermo di un computer. Offrimmo loro, appunto, dei regali. Sostituimmo la ricompensa di 50 centesimi con una barretta di Snickers (valore, circa 50 centesimi) e l'incentivo di cinque dollari con una scatola di cioccolatini Godiva (valore, circa cinque dollari).

I partecipanti arrivarono al laboratorio, lavorarono quanto vollero e se ne andarono. A questo punto guardammo i risultati. Tutti e tre i gruppi, stabilimmo, avevano lavorato più o meno lo stesso, indipendentemente che avessero ricevuto la barretta di Snickers (in media 162 cerchi trascinati dentro il riquadro), i cioccolatini Godiva (169 cerchi) o niente di niente

(168 cerchi). Conclusione: nessuno si offende per un dono di poca entità perché perfino un piccolo dono ci fa restare all'interno del mondo dominato dalle regole sociali e ci tiene lontani da quelle di mercato.

Ma cosa accadrebbe se confondessimo i segnali di riferimento ai due mondi? Che cosa accadrebbe se mescolassimo le convenzioni sociali con le leggi di mercato? In altre parole, se avessimo detto che la ricompensa era pari a "una barretta di Snickers da 50 centesimi" o a "una scatola di cioccolatini Godiva da cinque dollari", che avrebbero fatto i partecipanti all'esperimento? Una "barretta di Snickers da 50 centesimi" li avrebbe fatti lavorare tanto quanto "una barretta di Snickers" oppure avrebbero lavorato con meno entusiasmo, come avevano fatto per i 50 centesimi? O, ancora, il risultato si sarebbe collocato a metà strada? L'esperimento successivo ebbe lo scopo di dare una risposta a queste domande.

I risultati stabilirono che i partecipanti non erano affatto motivati a lavorare per una barretta di Snickers da 50 centesimi e, infatti, ci misero lo stesso impegno di quando avevano ricevuto 50 centesimi in monetine. Reagirono al dono di cui conoscevano il prezzo allo stesso modo in cui avevano reagito al contante. Il regalo non aveva chiamato in causa il contesto sociale: avendo un costo, era passato al regno delle regole di mercato.

Per inciso, poco tempo dopo ricreammo la stessa situazione: domandammo ad alcuni passanti se ci aiutavano a scaricare un divano da un camion e i risultati furono gli stessi. La gente è disposta a lavorare per niente ed è disposta a lavorare per un compenso adeguato; ma offritele solo una cifra irrisoria in denaro e se ne andrà senza aiutarvi. I regali funzionano anche per i divani e offrire a qualcuno un regalo, anche se piccolo, è sufficiente a convincerlo ad aiutarvi; ma ditegli quanto costa e lo vedrete andare via prima che abbiate potuto terminare la frase.

Questi risultati dimostrano che per far emergere le regole del mercato basta menzionare il denaro (perfino quando non ci sono soldi veri che passano da una mano all'altra). Ma, ovviamente, le regole di mercato non riguardano soltanto l'impegno: hanno a che fare con un ampio spettro di comportamenti, che includono la fiducia in se stessi, l'aiutare gli altri e l'individualismo. Tenendo conto di questo, anche solo indurre le persone a pensare al denaro li influenzerebbe a comportarsi in modo diverso? A

questa domanda fu data risposta da una serie fantastica di esperimenti condotti da Kathleen Vohs (docente all'Università del Minnesota), Nicole Mead (studentessa della Florida State University) e Miranda Goode (studentessa dell'Università della Columbia Britannica).

Vohs, Mead e Goode chiesero a chi partecipava ai loro rispettivi esperimenti di portare a termine un esercizio classico: mettere in ordine una serie di parole formando una frase di senso compiuto. I partecipanti vennero divisi in due gruppi. Al primo gruppo diedero una frase neutra (per esempio: "Fuori fa freddo"); il secondo ricevette una frase che aveva a che fare con il denaro (per esempio: "Stipendio altamente remunerativo").[21] Pensare al denaro sarebbe bastato per cambiare modo di comportarsi?

In uno degli esperimenti i partecipanti portarono a termine il compito e ricevettero un puzzle difficile, in cui dovevano sistemare dodici dischi dentro un quadrato. La persona che conduceva l'esperimento lasciò la stanza dicendo che se avessero avuto bisogno di aiuto avrebbero potuto comunque cercarlo. Chi pensate lo abbia fatto prima: quelli che avevano lavorato sulle frasi con un riferimento allo stipendio, contenenti quindi un rimando implicito al denaro; o quelli che avevano ricevuto frasi neutre, sul tempo o cose simili? Ebbene, gli studenti che avevano avuto a che fare con il primo tipo di frasi si cimentarono con il puzzle cinque minuti e mezzo prima di chiedere aiuto, mentre quelli che avevano ricevuto frasi del secondo tipo consultarono l'insegnante dopo solo tre minuti. Pensare al denaro aveva quindi indotto i partecipanti del gruppo "stipendio" a contare di più su se stessi e li aveva resi meno propensi a chiedere aiuto.

Questi ultimi, inoltre, si dimostrarono anche meno disponibili nei confronti degli altri. Infatti, dopo aver pensato al denaro erano anche meno disposti ad aiutare l'insegnante a inserire i dati, ed era meno probabile che aiutassero un altro partecipante che sembrava in difficoltà o un "estraneo" (un membro del personale del laboratorio nei panni di un estraneo) che "accidentalmente" rovesciò una scatola piena di matite.

E, soprattutto, i partecipanti del gruppo "stipendio" rivelarono molte caratteristiche tipiche del mercato: erano più egoisti e sicuri di sé; volevano passare più tempo da soli; al lavoro di squadra prediligevano compiti che implicavano input individuali; e quando dovevano decidere dove sedersi, sceglievano posti molto lontani dalle persone con le quali avrebbero dovuto lavorare. Il solo pensiero del denaro infatti ci induce ad assumere i

comportamenti che gli economisti si aspettano da noi. E a non agire secondo la nostra natura di animali sociali, come facciamo di solito nella vita quotidiana.

Questo mi porta a darvi un ultimo avvertimento: quando portate qualcuno al ristorante, per l'amor del cielo, non menzionate il prezzo delle portate. È scritto a chiare cifre sul menù, e certamente il livello del ristorante potrebbe essere un'opportunità per impressionare la persona che avete invitato, ma facendola troppo lunga finirete per spostare il vostro rapporto dal piano delle convenzioni sociali a quello delle regole di mercato. È vero, la persona che avete invitato può non arrivare a capire di quanto sarà alleggerito il vostro portafoglio, dopo quella cena. Vostra suocera può certo pensare che la bottiglia che le avete portato sia un vinello da 10 dollari mentre invece è una riserva speciale che di dollari ne costa 60. Ma è il prezzo che vi tocca pagare per tenere il vostro rapporto all'interno del dominio sociale, e ben lontano dalle regole di mercato.

Viviamo dunque in due mondi: uno caratterizzato dagli scambi sociali, l'altro caratterizzato dagli scambi di mercato. E applichiamo regole diverse a questi due generi di relazioni. Ma c'è di più: introdurre le regole di mercato negli scambi sociali, come abbiamo visto, provoca la violazione delle convenzioni sociali e compromette i rapporti tra le persone. Una volta commesso questo genere di errore, recuperare una relazione sociale è difficile. Se offrite a vostra suocera del denaro per la sua squisita cena del Ringraziamento, lei si ricorderà l'episodio negli anni a venire. E se, a un passo dal conquistare una persona, le offrite la possibilità di tagliar corto, dividere i costi del corteggiamento e andare direttamente a letto, è probabile che siate riusciti a rovinare per sempre una storia d'amore.

Due miei buoni amici, Uri Gneezy (professore alla University of California a San Diego) e Aldo Rustichini (professore all'Università del Minnesota), hanno condotto un esperimento molto brillante sugli effetti a lungo termine del passaggio dalle regole sociali a quelle di mercato.

Qualche anno fa intrapresero uno studio in un asilo in Israele per stabilire se imporre il pagamento di una multa ai genitori che arrivavano tardi a prendere i bambini fosse un valido deterrente. Uri e Aldo conclusero che la multa non funzionava e di fatto produceva effetti negativi a lungo termine. Perché? Prima che venisse introdotta la multa, tra insegnanti e genitori

vigeva un contratto di tipo sociale, con regole sociali relative al ritardo. Così, se i genitori non arrivavano in orario – come a volte capitava – si sentivano in colpa e il senso di colpa faceva sì che in seguito fossero più attenti ad andare a prendere i bambini con puntualità. (In Israele sembra che il senso di colpa sia un modo efficace per ottenere collaborazione.) Ma imponendo la multa, la scuola aveva sostituito inavvertitamente le regole sociali con quelle di mercato. Ora che i genitori pagavano per il loro ritardo interpretavano la situazione in base alle regole di mercato. In altre parole: dal momento che venivano multati potevano decidere da soli se arrivare in orario oppure no, e spesso sceglievano di arrivare in ritardo. Questo, non c'è bisogno di dirlo, non era certo l'obiettivo che si era proposta la scuola.

Ma la vera storia comincia solo adesso. La parte più interessante doveva ancora venire. Poche settimane dopo, la scuola, infatti, sospese le multe. Ritornava alle convenzioni sociali. I genitori avrebbero fatto altrettanto? Si sarebbero fatti venire di nuovo i sensi di colpa? Niente affatto. Una volta sospesa la multa, il comportamento dei genitori non cambiò. Continuarono a venire a ritirare i bambini in ritardo. Anzi, quando la multa fu sospesa, ci fu un leggero incremento di questo fenomeno (dopotutto, erano state sospese sia le regole sociali sia la multa).

L'esperimento illustra una circostanza deplorevole: quando una convenzione sociale si scontra con la regola di mercato, la prima scompare per molto tempo. In altre parole, ristabilire le relazioni sociali non è facile. Finita la fioritura – una volta che una regola di mercato ha la meglio su una regola sociale – è raro che le rose tornino a sbocciare.

Il fatto che viviamo in entrambi i mondi, quello delle convenzioni sociali e quello delle leggi di mercato, determina numerosi effetti sulla nostra vita quotidiana. Di tanto in tanto, tutti abbiamo bisogno di qualcuno che ci aiuti a spostare qualcosa o dia un'occhiata ai bambini per un paio d'ore o ritiri la posta quando siamo fuori città per qualche giorno. Qual è il modo migliore per motivare i nostri amici e i nostri vicini ad aiutarci? Del contante? Un regalo, forse? Quanto? O niente del tutto? Come suppongo sappiate tutti, non è facile decidere quali passi fare in questa danza sociale specialmente quando c'è il rischio di spingere un rapporto nel regno degli scambi di mercato.

Ecco allora alcune risposte alle vostre domande. Chiedere a un amico di aiutarvi a spostare un mobile pesante o qualche scatolone va bene. Ma chiedergli di aiutarvi a spostare molti mobili o molti scatoloni no, specialmente se il vostro amico lavora fianco a fianco con uomini di fatica pagati per eseguire lo stesso compito. In questo caso lui potrebbe cominciare a pensare che lo stiate sfruttando. Allo stesso modo, chiedere al vostro vicino (che si dà il caso faccia l'avvocato) di ritirare per voi la posta mentre siete in vacanza va bene. Ma chiedergli di passare la stessa quantità di tempo a preparare per voi un contratto d'affitto – gratis – no.

Il delicato equilibrio tra convenzioni sociali e regole di mercato è evidente anche nel mondo del lavoro. Negli ultimi decenni alcune aziende hanno cercato di darsi una veste sociale: in altre parole vorrebbero che noi clienti pensassimo di far parte tutti della stessa grande famiglia, o almeno che siamo amici che vivono tutti in fondo alla medesima strada. Slogan come: "Siamo qui per aiutarvi, come un bravo vicino" o "Ce la potete fare. Vi aiutiamo noi" sono diventati sempre più familiari.

Chiunque abbia dato inizio a questo nuovo modo di trattare i clienti, secondo cioè le regole del contesto sociale, ha avuto una grande idea. Se clienti e azienda sono una famiglia, quest'ultima ne ricava numerosi benefici. La lealtà ha un'importanza capitale. Per le infrazioni di minore entità – come incasinare il conto o applicare un modesto aumento alle rate dell'assicurazione – si trova una soluzione. Le relazioni tra persone ovviamente hanno i loro alti e bassi, ma in genere sono cose molto belle.

Ma ecco cosa trovo strano: nonostante le aziende abbiamo investito miliardi di dollari in marketing e pubblicità per stabilire relazioni sociali con i clienti – o almeno dare l'impressione che si tratti di questo – sembra che non comprendano la vera natura della relazione sociale, e in particolare i rischi che comporta.

Cosa succede, per esempio, quando l'assegno di un cliente viene respinto? Se la relazione è basata sulle regole di mercato, la banca fa pagare una penale e la cosa finisce lì. Gli affari sono affari. Anche se la multa è seccante, è comunque accettabile. In una relazione sociale, tuttavia, una multa imposta successivamente – invece di una telefonata amichevole del funzionario incaricato o dell'esonero automatico dal pagamento della penale – non solo è letale per una relazione, ma è anche una pugnalata nella schiena. I clienti la prenderebbero come un'offesa personale. Lascerebbero

la banca, arrabbiati, e passerebbero ore a lamentarsi con gli amici, elencandone i disservizi. Dopotutto, era una relazione concepita come uno scambio sociale. Una banca può fornire tutti i biscottini, gli slogan e le prove di amicizia che vuole ma basta una sola violazione alla legge degli scambi sociali e il cliente ritorna nel contesto degli scambi di mercato. Può succedere molto in fretta.

Qual è la conclusione? Se avete un'azienda il mio consiglio è di non dimenticarvi che non si possono usare entrambi i registri. Non potete trattare i vostri clienti come se fossero una famiglia e subito dopo trattarli in modo impersonale – o peggio come se fossero una seccatura o dei concorrenti – perché vi conviene di più. Non è così che funziona un rapporto basato sulle convenzioni sociali. Se è questo che volete, un rapporto sociale, avanti, ma ricordatevi che dovete mantenerlo tale in ogni circostanza.

Dall'altro lato, se pensate che di tanto in tanto si debba fare il gioco duro facendo pagare qualcosa in più per alcuni servizi aggiuntivi o dare una bacchettata veloce sulle mani per tenere in riga i clienti, allora potreste non aver bisogno di sprecare denaro per far passare la vostra azienda per una grande famiglia. In questo caso, attenetevi a una semplice descrizione del servizio che offrite: cosa date e cosa vi aspettate in cambio. Visto che non mettete in campo regole o aspettative legate al contesto sociale, non potete nemmeno violarle: dopotutto, gli affari sono affari.

Le aziende hanno cercato di stabilire regole sociali anche con i loro dipendenti. Non è stato sempre così. Anni fa, la mano d'opera, in America, seguiva una logica più industriale, improntata a rapporti di mercato. Dietro questo atteggiamento c'era una mentalità da cartellino, dalle nove alle cinque. Il lavoratore ci metteva le sue quaranta ore e riceveva in cambio un assegno il venerdì. Dal momento che erano pagati un tanto all'ora, i lavoratori sapevano esattamente quando stavano lavorando per il padrone e quando no. La sirena della fabbrica suonava (o qualcosa di equivalente negli uffici) e la transazione finiva. Era un chiaro scambio di mercato e funzionava di conseguenza per entrambe le parti.

Oggi le aziende considerano un vantaggio creare una relazione di tipo sociale con i dipendenti. Dopotutto, nel mercato odierno, siamo produttori di beni intangibili. La creatività conta più dei macchinari industriali. La

divisione tra lavoro e piacere si è fatta anch'essa confusa. Chi comanda sul luogo di lavoro vuole che i suoi dipendenti pensino al lavoro mentre stanno guidando verso casa e mentre sono anche sotto la doccia. Ci hanno dato laptop, cellulari e BlackBerry per coprire il vuoto tra il luogo di lavoro e casa nostra.

Per rendere ancora più sfumato il concetto di giornata lavorativa di otto ore molte aziende hanno la tendenza ad abbandonare la remunerazione oraria per lo stipendio mensile. In questo nuovo contesto dove si lavora ventiquattro ore su ventiquattro per sette giorni su sette le regole sociali hanno un grande vantaggio: riescono a far appassionare le persone al proprio lavoro, a farle lavorare sodo, a far sì che diventino sensibili e si concentrino sulle loro mansioni. In un mercato dove la lealtà dei dipendenti è una caratteristica sempre più rara, ricorrere alle regole ispirate ai rapporti sociali è uno dei modi migliori per far diventare leali i lavoratori e allo stesso tempo motivarli.

Il software open source è la dimostrazione del potenziale delle regole sociali. Nel caso di Linux e di altri sistemi operativi liberi potete sottoporre un problema riguardante un *bug*, un errore nel programma, inviando un messaggio testuale a uno spazio comune e vedere chi – e spesso sono in molti – reagisce più in fretta alla vostra richiesta e fa funzionare il programma, dedicandovi il suo tempo libero. Si potrebbe ottenere questo genere di servizi a pagamento? È molto probabile. Ma pagare un esperto di quel calibro vi costerebbe un patrimonio. Invece, le persone che partecipano a queste comunità virtuali sono contente di offrire il loro tempo alla società in senso lato (in cambio del quale ricevono gli stessi benefici che noi tutti riceviamo quando aiutiamo un amico a dipingere una stanza). Da ciò impariamo qualcosa che si possa applicare al mondo del lavoro? Ci sono alcune ricompense sociali capaci di fornire forti motivazioni al comportamento, e una delle meno impiegate nella vita aziendale è la promozione costituita dalle ricompense sociali e dalla reputazione.

Nell'ambito dei rapporti con i propri dipendenti, come in quelli con i clienti, le aziende devono capire che è necessario impegnarsi a lungo termine. Se i dipendenti promettono di lavorare di più per raggiungere una scadenza importante (perfino cancellando gli impegni familiari in funzione di tale obiettivo), se si chiede loro di saltare su un aereo senza preavviso per partecipare a una riunione, devono avere qualcosa di analogo in cambio,

come, per esempio, un sostegno quando si ammalano o la possibilità di mantenere il posto di lavoro quando il mercato minaccia di togliergli lo.

Anche se alcune aziende sono riuscite a creare un rapporto con i propri lavoratori impostato sul rispetto delle regole sociali, l'ossessione attuale dei profitti a breve termine, il trasferimento di alcune fasi della produzione all'esterno dell'azienda e il taglio draconiano dei costi minaccia di minarlo alla base. In uno scambio di tipo sociale, dopotutto, la gente crede che se qualcosa va storto gli altri rimarranno al loro fianco, per aiutarli e proteggerli. Queste convinzioni non sono spiegate per filo e per segno in un contratto, ma costituiscono obblighi generali atti a garantire assistenza e aiuto nel momento del bisogno.

Anche in questo caso le aziende non possono usare entrambi i registri. In particolare, mi preoccupano i recenti tagli riguardanti i benefit dei dipendenti – assistenza ai bambini, pensioni, orario flessibile, palestra, sala caffè, picnic con la famiglia eccetera – perché probabilmente andranno a scapito dello scambio sociale e avranno conseguenze sulla produttività dei lavoratori. Mi preoccupano in particolar modo i tagli e i cambiamenti riguardo al risarcimento delle spese mediche perché con ogni probabilità trasformeranno la relazione sociale imprenditore-dipendente in una mera relazione di mercato.

Se le aziende vogliono beneficiare del vantaggio delle regole della vita sociale, devono impegnarsi di più e meglio per coltivare tali regole. Il risarcimento delle spese mediche, in particolare la copertura sanitaria completa, è uno dei modi migliori attraverso i quali un'azienda può contribuire allo scambio sociale con i lavoratori. Ma cosa fanno, invece, molte aziende? Chiedono franchigie sempre più alte nei loro piani assicurativi e nello stesso tempo riducono la portata dei benefici. Detto più semplicemente, stanno minando alla base il contratto sociale tra azienda e dipendenti e lo stanno sostituendo con la legge di mercato. Mentre le aziende inclinano il piano, e i dipendenti slittano dalle regole sociali a quelle di mercato, possiamo biasimarli se abbandonano la nave quando appare all'orizzonte una prospettiva migliore? In queste condizioni non sorprende davvero che la "lealtà aziendale", intesa come lealtà dei dipendenti nei confronti delle loro aziende, sia diventata un ossimoro.

Le organizzazioni possono anche riflettere coscientemente su come i dipendenti reagiscono alle regole sociali e a quelle di mercato. È meglio

dare a un dipendente un regalo del valore di 1000 dollari o pagarlo una somma extra di 1000 dollari in contanti? Se chiedete agli interessati, la maggioranza, probabilmente, vi dirà che preferisce i soldi al regalo. Ma il regalo ha un suo valore, anche se talvolta non viene interpretato in maniera corretta: può dare un impulso alla relazione sociale tra datore di lavoro e dipendente, e così facendo procurare benefici a lungo termine a entrambe le parti. Provate a pensarla in questi termini: chi supponete che probabilmente lavorerà di più, dimostrerà maggiore lealtà e amerà davvero di più il suo lavoro: uno che sta per ricevere 1000 dollari in contanti o uno che sta per ricevere un regalo?

Certamente un regalo è un gesto simbolico. E di sicuro nessuno finirà per lavorare in cambio di regali invece che per denaro. E se è per questo, nessuno si adatterà a lavorare per niente. Ma guardando aziende come Google, che offre ai propri dipendenti un'ampia gamma di benefit (inclusi pranzi di lusso in mensa), si vede quanta buona volontà si generi enfatizzando l'aspetto sociale della relazione dipendente-datore di lavoro. È notevole quanto lavoro riescano a tirare fuori dalla gente alcune aziende, specialmente quelle appena avviate, quando le consuetudini sociali (come l'entusiasmo di costruire qualcosa insieme) sono più forti di quelle di mercato (come l'aumento dello stipendio a ogni promozione).

Se le grandi imprese cominciassero a pensare secondo la logica delle regole sociali, si renderebbero conto che queste regole creano lealtà e – cosa ancora più importante – fanno sì che le persone arrivino a essere quello che oggi le aziende vogliono che siano: flessibili, interessate e disposte a lavorare sodo. Questo è quello che offre una relazione sociale.

Alla questione delle regole della vita sociale sul luogo di lavoro dovremmo pensare più spesso. La produttività degli Stati Uniti dipende sempre più dal talento e dagli sforzi dei suoi lavoratori. Potrebbe essere che stiamo deviando il lavoro dal regno delle regole sociali alle regole di mercato? I lavoratori pensano in termini di denaro invece che ai valori sociali di lealtà e fiducia? Nel lungo termine, che effetti avrà questo atteggiamento sulla produttività americana, soprattutto sulla creatività e l'impegno? E il "contratto sociale" tra il governo e i cittadini? Cosa succederà? È anch'esso a rischio?

A un certo livello tutti conosciamo le risposte. Capiamo, per esempio, che il salario, da solo, non motiverà la gente a rischiare la vita. Poliziotti, vigili del fuoco, soldati non muoiono per la loro paga settimanale. Sono le norme di tale contratto – orgoglio professionale e senso del dovere – che forniranno loro le motivazioni per sacrificare la vita e la salute. Una volta un mio amico ha accompagnato un agente doganale degli Stati Uniti in un giro di pattuglia nelle acque extraterritoriali al largo di Miami. L'agente aveva con sé un fucile d'assalto e avrebbe potuto certamente ridurre a un colabrodo una barca di trafficanti di droga in fuga. Ma l'avrebbe mai fatto? Assolutamente no, fu la risposta alla domanda che gli pose il mio amico. Non aveva nessuna intenzione di farsi ammazzare per la paga che riceveva dal governo. Di fatto, gli confidò, c'era un tacito accordo tra il suo gruppo e i corrieri della droga: i federali non avrebbero sparato se i trafficanti non avessero sparato a loro volta. Forse è proprio per questo che sentiamo parlare raramente (se non mai) di sparatorie ai margini della "guerra alla droga" dell'America.

Come si fa a cambiare una situazione simile? Prima di tutto si potrebbe aumentare lo stipendio federale in modo che gli agenti doganali siano disposti come contropartita a rischiare la vita. In alternativa, potremmo enfatizzare l'aspetto sociale del loro lavoro, facendo in modo che l'agente percepisca che la sua missione vale più della sua paga – che noi lo rispettiamo (come rispettiamo la nostra polizia e i vigili del fuoco) perché il compito che svolge non solo rende stabile la struttura della società, ma salva i nostri figli da ogni sorta di pericolo. Ci vorrebbe una leadership un po' più ispirata, certo, ma si può fare.

Lasciate che vi spieghi come lo stesso tipo di ragionamento si possa applicare all'istruzione. Recentemente sono entrato a far parte di un comitato federale su incentivi e responsabilità nella pubblica istruzione. È un aspetto delle regole sociali e di mercato che mi piacerebbe studiare negli anni a venire. Il nostro compito è quello di riesaminare la politica del "nessun bambino va lasciato indietro" e aiutare a trovare dei modi per motivare studenti, insegnanti, amministratori e genitori.

La mia sensazione attuale è che le prove standardizzate e gli stipendi basati sul rendimento finiscano per spingere l'istruzione dal campo delle convenzioni sociali a quello delle regole di mercato. Gli Stati Uniti spendono già, per studente, più denaro di qualsiasi altra società occidentale.

Sarebbe saggio spenderne ancora di più? La stessa considerazione vale anche per i test: stiamo già facendo prove molto frequenti e aumentarle non aumenterebbe il livello d'istruzione.

Ho il sospetto che una delle risposte a queste domande si debba ricercare nel regno delle regole sociali. Come ci hanno insegnato gli esperimenti, il denaro vi porterà fino a un certo punto e non oltre: sono le regole sociali quelle in grado di fare la differenza nel lungo termine. Invece di indurre ragazzi, insegnanti e genitori a concentrarsi sui punteggi dei test, sui salari e sulla competizione, sarebbe meglio instillare in tutti noi il senso dello scopo, della missione e dell'orgoglio che deriva dall'istruzione. Per farlo non possiamo certo prendere la strada delle regole di mercato. I Beatles, tempo fa, proclamarono che "Non puoi comprare il mio amore" e questo vale anche per lo studio: non si può comprare l'amore per lo studio; e se ci provate potreste farlo scappare.

Allora, come possiamo migliorare il sistema dell'istruzione? Prima di tutto dovremmo forse ripensare le carriere scolastiche e legarle più chiaramente a obiettivi sociali (eliminazione della povertà e del crimine, incremento nel rispetto dei diritti umani eccetera), tecnologici (aumentare il risparmio energetico, esplorazione dello spazio, nanotecnologie eccetera) e sanitari (cure contro il cancro, il diabete, l'obesità eccetera) di cui ci preoccupiamo in quanto società. In questo modo studenti, insegnanti e genitori potrebbero vedere il senso più generale dell'istruzione ed essere più entusiasti e motivati nei suoi confronti. Dovremmo anche impegnarci molto di più affinché l'istruzione diventi un obiettivo in sé e smettere di confondere il numero di ore che gli studenti passano a scuola con la qualità dell'istruzione che ricevono. I bambini possono entusiasmarsi per molte cose (il baseball, per esempio) e tocca a noi in quanto società raccogliere la sfida e far sì che vogliano sapere tutto sui premi Nobel così come conoscono tutto dei giocatori di baseball. Non sto sostenendo che accendere una passione sociale per l'istruzione sia semplice; ma se abbiamo successo il valore di tale passione potrebbe essere immenso.

Abbiamo scoperto che il denaro è spesso il modo più costoso per motivare le persone. Le regole della convivenza non solo sono meno care ma risultano spesso anche più efficaci. Allora, il denaro quanto vale? Nei tempi antichi, il denaro rendeva più facile il commercio: non dovevate legarvi un'oca sulla schiena quando andavate al mercato o decidere a che parte di

oca equivalesse un cespo di lattuga. In tempi moderni il denaro ha vantaggi ancora maggiori poiché ci permette di specializzarci, prendere in prestito e risparmiare.

Ma il denaro ha anche assunto una vita propria. Come abbiamo visto, può togliere la parte migliore ai rapporti umani. Allora ne abbiamo proprio bisogno? Certo che sì. Ma ci potrebbero essere aspetti della nostra vita che, senza il denaro, sarebbero migliori?

È un'idea radicale e non è facile da immaginare. Ma alcuni anni fa sono riuscito a farlo un po'. Fu quando mi telefonò John Perry Barlow, ex autore dei testi per i Grateful Dead. John m'invitò a partecipare a un evento che poi si rivelò sia un'importante esperienza personale sia un interessante esercizio per creare una società senza denaro. Mi disse che avrei dovuto andare con lui al Burning Man e che se l'avessi fatto mi sarei sentito a casa mia. Il Burning Man è una manifestazione organizzata una volta all'anno nel Black Rock Desert, in Nevada. Dura una settimana e vi partecipano regolarmente più di 40.000 persone. È il festival dell'espressione di sé e della fiducia in sé. Burning Man nacque sulla Baker Beach a San Francisco nel 1986, quando un piccolo gruppo di persone progettò, costruì e alla fine diede fuoco a una statua di legno alta due metri e mezzo che rappresentava un uomo con a fianco il suo cane, pure lui di legno. Da allora, le dimensioni della statua da bruciare e il numero dei partecipanti al festival sono cresciuti considerevolmente e la manifestazione è ora uno dei festival artistici più importanti e un continuo esperimento di comunità temporanea.

Il Burning Man ha molti aspetti straordinari ma uno dei più notevoli è il rifiuto delle regole di mercato. Al Burning Man non si accetta denaro. Ogni "transazione" è regolata secondo l'economia dello scambio di doni: tu dai una cosa ad altre persone con l'intesa che loro ti daranno poi qualcosa (o la daranno a qualcun altro). Così, chi sa cucinare può preparare un pasto. Gli psicologi offrono sessioni di consulenza gratuite. Le massaggiatrici massaggiano quelli che se ne stanno sdraiati sui tavoli di fronte a loro. Chi ha l'acqua offre una doccia. La gente distribuisce bevande, bigiotteria fatta in casa e abbracci. (Io avevo fatto dei rompicapo al MIT e li diedi alla gente. Nella maggior parte dei casi chi li riceveva si divertiva a cercare di risolverli.)

A prima vista tutto questo era molto strano ma ben presto mi trovai a seguire le regole della manifestazione. Fui sorpreso, infatti, di scoprire che

Burning Man era il luogo più accogliente, sociale e altruista in cui fossi mai stato. Non sono sicuro che in un contesto simile riuscirei a sopravvivere facilmente cinquantadue settimane all'anno. Ma quell'esperienza mi ha convinto che una vita con meno regole di mercato e più regole sociali sarebbe più soddisfacente, creativa, appagante e divertente.

La risposta, credo, non è ricreare una società come Burning Man, ma ricordare che nella società le convenzioni sociali possono avere un ruolo di gran lunga più importante di quello che gli abbiamo attribuito finora. Se si osserva come, nei decenni scorsi, le regole di mercato abbiano preso gradualmente piede nella nostra vita – e con la loro spinta a guadagnare e spendere di più – ci si rende conto che ritornare a qualcuna delle vecchie regole che governano la convivenza dopotutto potrebbe non essere tanto male. Di fatto, potrebbe riportare nella nostra vita un po' della buona vecchia educazione.

---

21 Questo procedimento è chiamato *priming* (attivazione) e il compito di formare frasi di senso compiuto si usa per indurre i partecipanti a pensare a un particolare argomento senza dare loro direttamente istruzione di farlo.

5.
L’INFLUENZA DELL’ECCITAZIONE

Perché una cosa hot è molto più hot di quanto ci possa sembrare

Chiedete agli studenti maschi intorno ai vent’anni se farebbero sesso non protetto e vi snocciolerannno d’un fiato tutti i rischi del caso: malattie terribili e gravidanze indesiderate. Chiedete loro in una qualsiasi normale situazione – mentre stanno studiando a casa o ascoltando una lezione – se gradirebbero essere sculacciati o far sesso in un triangolo con un altro uomo e si tireranno indietro. Ma neanche per idea, vi diranno. Anzi, vi guarderebbero socchiudendo gli occhi e penserebbero: ma che razza di pervertito sei, a chiedere queste cose?

Nel 2001, mentre ero a Berkeley come visiting professor, insieme a George Loewenstein, che oltre a essere un amico con cui collaboro da molto tempo, è anche il mio eroe accademico, selezionai un gruppetto di studenti brillanti per capire fino a che punto le persone razionali e intelligenti riescono a prevedere come cambierà il loro atteggiamento quando sono in balìa delle passioni. Per rendere realistica la ricerca, era necessario misurare le risposte di coloro che partecipavano all’esperimento mentre si trovavano nel pieno di un intenso stato emotivo. Avremmo potuto farlo con ragazzi arrabbiati o affamati, frustrati o seccati, ma preferimmo procurare ai nostri studenti un’esperienza piacevole.

Decidemmo pertanto di studiare il processo decisionale in uno stato di eccitazione sessuale. Questo non perché abbiamo noi stessi delle tendenze un po’ spinte ma perché capire l’impatto dell’eccitazione sul comportamento delle persone potrebbe essere d’aiuto quando si affrontano

alcuni dei problemi più seri e complessi che affliggono la società, come le gravidanze delle teenager e la diffusione del virus Hiv. Se ci guardiamo intorno, ci rendiamo conto di essere circondati ovunque da stimoli sessuali, ma capiamo ancora molto poco sul modo in cui influenzano i processi decisionali.

Dal momento inoltre che volevamo capire se i partecipanti sarebbero stati in grado di prevedere il loro stesso comportamento in uno stato emotivo particolare, avevamo la necessità di scegliere un'emozione a loro familiare. Questo rese molto facile la decisione. Se c'è infatti una cosa prevedibile e familiare che riguarda gli studenti maschi sui vent'anni è proprio la regolarità con cui si trovano in uno stato di eccitazione sessuale.

Roy, un affabile studente di biologia dell'ultimo anno, è immerso in un bagno di sudore, e non siamo agli esami finali. È seduto al buio sul lettino della sua stanza e si sta masturbando muovendo rapidamente la mano destra. Con la sinistra smanetta su una tastierina utilizzabile con una mano sola collegata a un laptop avvolto in una pellicola di PVC. Mentre indugia su una serie di foto di prosperose donne nude riprese in varie pose erotiche, il cuore gli batte sempre più forte nel petto.

Roy si eccita sempre di più e sposta verso l'alto sullo schermo il "misuratore di eccitazione". Quando raggiunge la zona "calda", color rosso acceso, ecco comparire una domanda: "Ti divertiresti lo stesso se facessi sesso con qualcuno che odi?"

Roy sposta la mano sinistra su una scala di risposte che va dal "no" al "sì" e sceglie quella che fa per lui. Appare la domanda successiva: "Daresti della droga a una ragazza per aumentare la possibilità che faccia sesso con te?"

Anche questa volta Roy seleziona la risposta e appare un'altra domanda: "Useresti sempre il preservativo?"

Berkeley è il luogo dei contrasti. Negli anni Sessanta era il centro degli scontri contro l'establishment, e la gente della Bay Area si riferiva stizzosamente alla città come alla "Repubblica Popolare di Berkeley". Ma il grande campus è frequentato da una popolazione di studenti di alto livello sorprendentemente conformista. Da un'indagine condotta nel 2004 sulle matricole, risultò che solo il 52,2 per cento degli intervistati si riteneva

liberal. Più di un terzo (il 36 per cento) giudicò le proprie vedute di centro e il 12 per cento si dichiarò conservatore. Con mia grande sorpresa, quando arrivai a Berkeley, trovai che, nel complesso, gli studenti non erano molto turbolenti, ribelli o disposti a correre dei rischi.

Gli annunci che attaccammo allo Sproul Plaza dicevano: “Cerchiamo: soggetti di sesso maschile, eterosessuali, che abbiano compiuto i diciotto anni, disposti a partecipare a un esperimento su processo decisionale ed eccitazione.” Sull’annuncio c’era anche scritto che la seduta sperimentale richiedeva un’ora di tempo, che i partecipanti avrebbero ricevuto una ricompensa di 10 dollari a seduta e che gli esperimenti avrebbero potuto implicare l’uso di materiale destinato a provocare l’eccitazione sessuale. Chi fosse stato interessato a iscriversi avrebbe potuto contattare Mike, il mio assistente, tramite email.

Per questo studio decidemmo di selezionare solo ragazzi. Dal punto di vista sessuale i loro circuiti sono molto più semplici di quelli delle donne (giungemmo a questa conclusione dopo averne discusso a lungo con i nostri assistenti, sia maschi che femmine). Una copia di *Playboy* e una stanza buia era quasi tutto quello che ci serviva per garantire all’esperimento un livello considerevole di successo.

Il passo successivo era farsi approvare il progetto alla Sloan School of Management del MIT (dove io avevo il mio incarico principale). Non fu facile. Prima di concedere il consenso a dare il via alla ricerca, il preside Richard Schmalensee nominò un comitato, composto in maggioranza da donne, con il compito di esaminare il progetto. Il comitato sollevò diverse obiezioni. E se in uno dei partecipanti fossero venuti alla luce i ricordi repressi di un abuso sessuale subìto in tenera età? Se un altro avesse scoperto di essere dipendente dal sesso? Le loro preoccupazioni mi sembravano infondate, dal momento che ogni studente di college con un computer e la connessione Internet può accedere a una quantità inimmaginabile di materiale pornografico.

Nonostante la scuola mostrasse imbarazzo per questo progetto, fui fortunato perché avevo un posto anche al Media Lab del MIT, e Walter Bender, che era il capo del laboratorio, approvò il progetto. Si poteva partire. Ma la mia esperienza con la Sloan School del MIT mise in chiaro che anche mezzo secolo dopo Kinsey, e nonostante la sua fondamentale

importanza, il sesso è ancora un soggetto di studio ampiamente tabù, almeno presso certe istituzioni.

In ogni caso il nostro annuncio venne finalmente affisso; e dal momento che gli studenti maschi di un college sono appunto tali, cioè studenti maschi di college, si formò presto una lunga lista di focosi giovanotti desiderosi di partecipare all'esperimento. Tra loro, ovviamente, Roy.

Roy rappresentava molto bene il gruppo di 25 studenti da noi selezionati. Nato e cresciuto a San Francisco, era un giovane di talento, intelligente e gentile, il tipo di ragazzo che rappresenta il sogno di ogni futura suocera. Roy suonava al piano gli studi di Chopin e gli piaceva ballare la musica tecno.

Aveva sempre ottenuto ottimi voti alla scuola superiore, dove era capitano della squadra di pallavolo. Simpatizzava con i *libertarians*, gli individualisti radicali di destra, tendeva a votare repubblicano. Gentile e affabile, aveva una ragazza fissa con la quale usciva da un anno. Aveva intenzione di studiare medicina e un debole per gli involtini piccanti di sushi californiano e le insalate del Café Intermezzo.

Roy incontrò il nostro assistente, Mike, al Caffè Strada, il luogo in cui sono state concepite molte brillanti costruzioni intellettuali, tra cui la soluzione dell'ultimo teorema di Fermat. Mike è snello e alto, con i capelli corti, ha un'aria da artista e un sorriso simpatico.

Si strinsero la mano e si sedettero. "Grazie per aver risposto al nostro annuncio, Roy", disse Mike tirando fuori alcuni fogli di carta e posandoli sul tavolino. "Prima di tutto diamo un'occhiata ai moduli per il consenso."

Mike intonò la dichiarazione di rito: lo studio riguardava i processi decisionali e l'eccitazione. La partecipazione era volontaria. I dati sarebbero stati ritenuti confidenziali. I partecipanti avevano il diritto di contattare il comitato incaricato di proteggere i soggetti che prendevano parte agli esperimenti, e via dicendo.

Roy annuiva col capo. Non avremmo potuto trovare una persona più gradevole.

"Puoi interrompere l'esperimento in ogni momento", concluse Mike. "Tutto chiaro?"

"Sì", disse Roy. Afferrò una penna e firmò. Mike gli strinse la mano.

“Grandioso!” Mike estrasse una custodia di tessuto dal suo zaino. “Ecco come andranno le cose.” Tolse dalla custodia un iBook Apple e lo aprì. Oltre alla tastiera standard, Roy vide un tastierino a dodici tasti di diversi colori.

“È un computer preparato apposta per l’esperimento”, spiegò Mike. “Per favore, per rispondere usa solo il tastierino.” Toccò i tasti colorati. “Ti daremo un codice d’accesso con cui potrai iniziare l’esperimento. Durante la seduta, ti verranno fatte una serie di domande a cui puoi rispondere su una scala che va dal ‘no’ al ‘sì’. Se pensi che l’attività descritta dalla domanda ti piacerebbe, rispondi ‘sì’ e se pensi di no, rispondi ‘no’. Ricordati che ti si chiede di prevedere come ti comporteresti e che tipo di attività ti piacerebbe fare quando sarai eccitato sessualmente.”

Roy annuì.

“Ti chiederemo di stare seduto nel letto e mettere il computer su una sedia alla tua sinistra. Deve essere ben visibile e a portata di mano”, continuò Mike. “Tieni il tastierino vicino a te in modo da poterlo usare senza difficoltà, e… assicurati di essere solo.”

Roy ammiccò.

“Al termine, mandami un’email. Ci incontreremo di nuovo e avrai i tuoi 10 dollari.”

Mike non disse nulla di specifico a Roy sulle domande. La seduta cominciava chiedendo a Roy di immaginare di essere eccitato sessualmente e di rispondere alle domande come avrebbe fatto se lo fosse stato davvero. La prima serie di domande verteva sulle sue preferenze sessuali. Avrebbe trovato erotiche, per esempio, un paio di scarpe da donna? Credeva di poter essere attratto da una donna di cinquant’anni? Pensava fosse divertente far sesso con una persona molto grassa? Si sarebbe divertito a far sesso con una persona che odiava? Sarebbe stato divertente farsi legare o legare un’altra persona? “Baciare soltanto” avrebbe potuto essere frustrante?

Una seconda serie di domande riguardava la probabilità di compiere azioni immorali, come uno stupro. Roy avrebbe detto a una donna che l’amava solo per avere più probabilità che facesse sesso con lui? Avrebbe incoraggiato la ragazza a cui aveva chiesto di uscire a bere, per aumentare le probabilità che facesse sesso con lui? Avrebbe continuato a cercare di avere un rapporto dopo che la ragazza aveva detto di no?

Una terza serie di domande riguardava il sesso non protetto. Il preservativo diminuisce il piacere sessuale? Usava sempre il preservativo se non conosceva la storia sessuale della sua nuova compagna di letto? Avrebbe usato il preservativo anche se avesse avuto paura che la donna in questione potesse cambiare idea mentre lui andava a procurarselo?[22]

Dopo aver risposto a tutte le domande in uno stato "freddo", razionale, Roy, qualche giorno più tardi, incontrò di nuovo Mike.

"Erano domande davvero interessanti", osservò Roy.

"Lo so", disse Mike senza scomporsi. "In confronto a noi, Kinsey non è nessuno. A proposito, abbiamo un'altra serie di sedute sperimentali. Ti interesserebbe partecipare anche a queste?"

Roy accennò un sorriso, alzò le spalle e annuì.

Mike gli allungò alcuni fogli. "Dovresti firmare la stessa dichiarazione per il consenso, ma questa volta avrai un compito leggermente diverso. La prossima seduta sarà molto simile alla prima, ma vogliamo che tu ti ecciti guardando una serie di foto erotiche e masturbandoti. Dovrai arrivare al massimo livello ma non dovrai eiaculare. In caso lo facessi, però, il computer sarà protetto."

Mike tirò fuori l'ibook Apple. La tastiera e lo schermo erano ricoperti da una sottile pellicola trasparente.

Roy fece una smorfia. "Non sapevo che i computer potessero rimanere incinti."

"Non c'è pericolo", disse Mike ridendo. "A questo abbiamo chiuso le tube. Ma ci piace tenerli puliti."

Mike spiegò a Roy che avrebbe dovuto far scorrere sullo schermo una serie di foto erotiche in modo da raggiungere il giusto livello di eccitazione; quindi avrebbe dovuto rispondere alle stesse domande della volta precedente.

Nel giro di tre mesi alcuni brillanti studenti di Berkeley presero parte a una serie di sedute di due tipi diversi. Durante quelle in cui erano "freddi", ovvero in uno stato emotivo privo di eccitazione, dovevano prevedere che tipo di decisioni sessuali e morali avrebbero preso una volta stimolati. Anche nella seconda serie di sedute, quelle in cui erano eccitati, dovevano prevedere le loro decisioni, ma questa volta, essendo di fatto in balìa della

passione, si presumeva che fossero più consci delle loro preferenze in quello stato. A ricerca ultimata, i risultati furono coerenti e chiari: chiari in maniera travolgente, chiari da far paura.

Emerse infatti che, mentre erano eccitati, i nostri giovani e brillanti studenti rispondevano alle domande in modo molto diverso rispetto a quando non lo erano. Riguardo alle diciannove domande sulle preferenze sessuali, quando Roy e gli altri erano eccitati previdero che il loro desiderio di intraprendere una serie di attività sessuali fuori dalla norma sarebbe stato quasi doppio (il 72 per cento in più) rispetto a quanto avevano previsto da freddi. L'idea di far sesso con un animale per esempio risultava due volte più allettante quando erano eccitati rispetto a quando non lo erano. Nelle cinque domande sulla propensione a intraprendere attività immorali, quando erano eccitati previdero che la loro disponibilità sarebbe stata ben il 136 per cento in più di quanto avevano previsto da freddi. Così, nella serie di domande sull'uso dei preservativi, e nonostante tutto il martellamento che avevano subìto nel corso degli anni sulla loro importanza, quando erano eccitati dichiaravano che avrebbero avuto il 25 per cento di probabilità in più di dimenticarselo rispetto a quando non lo erano. In tutti questi casi non riuscirono a prevedere l'influenza dell'eccitazione sulle loro preferenze sessuali, la moralità e l'approccio al sesso sicuro.

I risultati mostrarono che quando Roy e gli altri ragazzi erano freddi e razionali, cioè in uno stato in cui prevaleva il loro super-Io, rispettavano le donne, non erano particolarmente attratti da pratiche sessuali bizzarre, sceglievano sempre lo standard morale più elevato ed erano intenzionati a usare il preservativo. Credevano di capire se stessi, le loro preferenze e di quali azioni sarebbero stati capaci. Invece risultò che avevano completamente sottostimato le loro reazioni.

In qualunque modo si considerassero quei numeri, era comunque chiaro che si trattava di un margine di errore molto ampio. In generale, quando gli studenti erano freddi non avevano idea di come si sarebbero comportati in uno stato di eccitazione. Prevenzione, protezione, conservatorismo e moralità scomparivano completamente dal radar. Erano semplicemente incapaci di prevedere fino a che punto la passione li avrebbe cambiati.[23]

Immaginate di svegliarvi una mattina, guardarvi allo specchio e scoprire che qualcun altro – un'entità aliena ma dai tratti umani – ha preso possesso

del vostro corpo. Siete più brutti, più bassi, più pelosi; avete labbra più sottili, incisivi più lunghi, le unghie luride e la faccia schiacciata. Due occhi freddi, da rettile, vi guardano dallo specchio. Provate un desiderio irrefrenabile di fracassare qualcosa, violentare qualcuno. Non siete voi stessi. Siete un mostro.

Alle prime luci dell'alba di un mattino d'autunno del 1885, Robert Louis Stevenson venne assalito da questa visione da incubo e urlò nel letto. La moglie lo svegliò e lui si mise immediatamente al lavoro per scrivere quello che chiamò "una bella storia di paura", *Lo strano caso del Dr. Jekyll e Mr. Hyde*, in cui si legge: "L'uomo non è veramente uno, ma in realtà due."

Non ci si stupisce che il libro abbia avuto un successo immediato. La storia catturò l'immaginazione della società vittoriana, affascinata dalla dicotomia tra il perbenismo repressivo – rappresentato dal dottor Jekyll, lo scienziato dalle buone maniere – e la passione incontrollabile, incarnata dal signor Hyde, l'omicida. Il dottor Jekyll pensava di sapere come controllarsi. Ma quando il signor Hyde prendeva il sopravvento, era meglio non trovarsi nei paraggi.

Era una storia che incuteva terrore, ricca di immaginazione. Non nuova tuttavia. Molto prima dell'*Edipo re* di Sofocle e del *Macbeth* di Shakespeare, la lotta tra il bene e il male presenti nell'animo umano aveva nutrito il mito, la religione e la letteratura. Per dirla con Freud, in ciascuno di noi alberga un sé oscuro, un ES, un bruto che improvvisamente può sottrarsi al controllo del super-Io. Così, un vicino gentile, preso dalla furia della guida, va a sbattere contro un muro. Un teenager afferra un fucile e spara ai suoi amici. Un prete violenta un ragazzino. Tutti questi individui, che di solito sono brave persone, pensano di conoscere se stessi. Ma nell'impeto della passione, all'improvviso, dentro di loro scatta una sorta di interruttore, e tutto cambia.

Il nostro esperimento di Berkeley non solo conferma il vecchio detto che tutti noi siamo un po' dottor Jekyll e un po' Mr. Hyde, ma rivela anche un aspetto nuovo della nostra personalità: ciascuno di noi, non importa quanto sia una "brava persona", sottostima l'effetto della passione sul suo comportamento. In ognuno dei casi considerati, i partecipanti hanno sbagliato le previsioni. Al culmine della passione, quindi, perfino la persona più brillante e razionale sembra essere totalmente e completamente scissa dalla persona che credeva di essere. Inoltre, non solo sbagliamo a prevedere

il nostro comportamento, ma lo facciamo anche con un margine di errore molto ampio.

Prendiamo Roy: in base ai risultati della nostra ricerca, per la maggior parte del tempo è un ragazzo brillante, rispettabile, ragionevole, gentile e affidabile. I suoi lobi frontali funzionano alla perfezione ed è perfettamente in grado di controllare il suo comportamento. Ma quando è in uno stato di eccitazione sessuale e il cervello rettiliano prende il sopravvento, non riconosce più se stesso.

Roy pensa di sapere come si comporterà quando sarà eccitato, ma la sua è una conoscenza limitata. Non capisce veramente che, nel momento in cui le sue motivazioni sessuali si fanno più intense, può arrivare a gettare al vento ogni cautela. Per raggiungere la soddisfazione sessuale può rischiare di contrarre malattie sessualmente trasmissibili e provocare gravidanze indesiderate. Nel pieno della passione, le sue emozioni possono portarlo a confondere il confine tra ciò che è bene e ciò che è male. Di fatto, non ha idea del grado di sfrenatezza a cui può arrivare in determinate circostanze, perché quando si trova in uno stato e cerca di prevedere quale sarà il suo comportamento in un altro, sbaglia.

Inoltre, la ricerca ha stabilito che questa nostra incapacità di comprendere come agiremo in uno stato emozionale diverso da quello in cui ci troviamo non pare migliorare con l'esperienza: anche se passiamo moltissimo tempo in quello stato, come gli studenti di Berkeley in uno stato di eccitazione sessuale, continuiamo a sbagliare previsioni. È una condizione familiare agli esseri umani, che li coinvolge in prima persona, tipica della loro specie, ed è un'esperienza che ci accomuna. Eppure, tutti noi sottostimiamo sistematicamente il grado in cui l'eccitazione mette fuori gioco il nostro super-Io e il modo in cui le emozioni prendono il controllo del nostro comportamento.

Cosa succede, allora, quando il nostro sé irrazionale si risveglia in un contesto emotivo che credevamo familiare e familiare invece non è? Se davvero sbagliamo a comprendere noi stessi, è possibile prevedere in qualche modo come noi, o gli altri, ci comporteremo quando perderemo il controllo, quando saremo davvero arrabbiati, affamati, terrorizzati o eccitati sessualmente? È possibile fare qualcosa?

Le risposte a queste domande hanno implicazioni profonde, perché indicano che dobbiamo guardare con sospetto a quelle situazioni in cui il

Mr. Hyde che è in noi prende il sopravvento. Quando il nostro capo ci critica davanti a tutti potremmo avere la tentazione di rispondergli d'impulso con una email dai toni accesi. Ma non converrebbe tenere per qualche giorno la nostra risposta nella cartelletta "bozze"? Quando ci innamoriamo follemente di un'auto sportiva dopo averci fatto un giro con il vento tra i capelli, non dovremmo prenderci una pausa di riflessione e discutere con nostra moglie l'idea di acquistare una monovolume, prima di firmare il contratto d'acquisto della cabriolet?

Ecco alcuni altri esempi di come proteggerci da noi stessi.

Sesso sicuro

Molti genitori e molti teenager, quando si trovano in uno stato di fredda razionalità, quello del dottor Jekyll, tendono a credere che sia sufficiente ripromettersi di praticare l'astinenza – atteggiamento comunemente noto come "Basta dire di no" – per proteggersi dalle malattie sessualmente trasmissibili ed evitare gravidanze indesiderate. Supponendo che il buonsenso prevalga anche quando le emozioni raggiungono il culmine, i sostenitori della tesi del "Basta dire di no" non vedono perché tenere a portata di mano un preservativo. Ma come dimostra il nostro studio, tutti noi, nell'ardore della passione, corriamo il pericolo di passare in un battibaleno dal "Basta dire di no" al "Sì!"; e senza un preservativo in tasca è probabile che si passi a dire di sì senza curarci dei pericoli a cui andiamo incontro.

Che conseguenze ne possiamo trarre? Primo, è fondamentale poter contare su un'ampia disponibilità di preservativi. Non dobbiamo decidere quando siamo freddi se munirci di preservativi o no: dobbiamo averli a portata di mano in caso ci servano. Secondo, a meno di capire come potremmo reagire in uno stato emotivo, non saremo in grado di prevedere questa trasformazione. Di solito, il problema è più grave quando si tratta di adolescenti, ed è per questo che si dovrebbe focalizzare l'educazione sessuale meno sulla fisiologia e la biologia dell'apparato riproduttivo e più sulle strategie per gestire le emozioni che accompagnano l'eccitazione. Terzo, dobbiamo ammettere che avere sempre in tasca i preservativi e perfino possedere una vaga idea della tempesta emotiva provocata dall'eccitazione sessuale può non bastare.

È estremamente probabile che in molte situazioni i teenager semplicemente non saranno in grado di gestire le emozioni. Una strategia migliore, per chi vuole avere la garanzia che gli adolescenti evitino il sesso, è insegnare loro che devono stare alla larga dal fuoco della passione prima di essere lambiti dalle sue fiamme e trascinati dentro. Accettare questo consiglio potrebbe non essere facile, ma i nostri risultati indicano che è meglio combattere la tentazione prima che si presenti invece che quando ormai ha cominciato ad allettarci. In altre parole, evitare le tentazioni è più facile che avere la meglio su di esse.

Intendiamoci, tutto ciò assomiglia molto alla classica campagna del "Basta dire di no", che insiste sul fatto che i teenager lascino perdere il sesso quando sono indotti in tentazione. Ma la differenza è che il "Basta dire di no" presuppone che il fuoco della passione si possa spegnere a comando, in ogni momento, mentre la nostra ricerca dimostra che non è vero. Lasciando perdere il dibattito sui pro e i contro del sesso tra teenager, è chiaro che se vogliamo aiutare i nostri ragazzi a evitare il sesso, le malattie sessualmente trasmissibili e le gravidanze indesiderate, abbiamo due strategie. O insegniamo loro a dire di no *prima* che qualsiasi tentazione prenda il sopravvento, e prima che diventi impossibile resistervi; o, in alternativa, possiamo prepararli a gestire le conseguenze di un sì dettato dall'ardore della passione (munendosi di preservativo, per esempio). Una cosa è certa: se non insegniamo ai nostri giovani come comportarsi quando la passione si è già impadronita delle loro menti, non solo prendiamo in giro loro, ma anche noi stessi. Qualunque sia la lezione che impartiamo loro, dobbiamo aiutarli a capire che quando sono calmi e freddi reagiscono in modo diverso rispetto a quando i loro ormoni sono in piena tempesta (e lo stesso vale per noi adulti).

Guida sicura

Un'altra cosa che dobbiamo insegnare agli adolescenti (e a chiunque altro) è di non guidare quando si trovano in preda alle emozioni. Non è solo per la mancanza di esperienza e gli ormoni impazziti che così tanti adolescenti sfasciano le auto dei genitori. È anche l'auto piena di amici che ridono, il lettore di CD sparato a tutto volume che fa salire il livello dell'adrenalina nelle vene, e la mano del conducente che cerca le patatine o il ginocchio

della sua ragazza. Chi pensa al rischio in una situazione simile? Probabilmente nessuno. Un recente sondaggio indica che un teenager alla guida di un'auto su cui viaggia da solo ha il 40 per cento in più di probabilità di fare un incidente di un adulto nelle stesse condizioni. Se accanto a lui c'è un coetaneo, la percentuale raddoppia – e con un terzo adolescente a bordo, la percentuale raddoppia di nuovo.[24]

Di fronte a questi numeri dobbiamo agire. Il nostro intervento tuttavia non deve basarsi sulla premessa che i teenager ricordino come intendevano comportarsi mentre erano freddi (o come i loro genitori volevano che si comportassero) e applichino gli stessi parametri quando sono in balìa delle emozioni. Perché non dotare le auto di sistemi di sicurezza che sventino i comportamenti pericolosi dei teenager? Per esempio, un sistema di controllo integrato che genitori e ragazzi possano programmare quando sono freddi. Se un'auto supera i 110 chilometri all'ora in autostrada e i 60 in una zona abitata, ci saranno delle conseguenze. Se l'auto supera i limiti di velocità, la radio potrebbe passare da Pac alla *Seconda sinfonia* di Schumann (che farebbe rallentare la maggior parte di loro). O l'auto potrebbe sparare l'aria condizionata al massimo d'inverno e avviare il riscaldamento d'estate. O chiamare automaticamente la mamma (un vero tranquillante se a bordo ci sono gli amici di chi guida). Con queste conseguenze concrete e immediate ben chiare in mente, quindi, il conducente e i suoi amici si renderebbero conto che per Mr. Hyde è arrivato il momento di lasciare il volante e affidare la guida al dottor Jekyll.

Questa non è fantascienza. Le auto moderne sono già piene di computer che controllano l'iniezione del carburante, la climatizzazione e l'impianto stereo. Molte sono già collegate a una rete satellitare. Con la tecnologia odierna sarebbe facilissimo per un'auto chiamare automaticamente la mamma.

Decisioni importanti

Non è raro che le donne incinte del primo figlio dicano ai loro dottori, prima che inizi il travaglio, di non volere alcun tipo di antidolorifico. È una decisione degna di ammirazione, ma presa da fredde, quando non hanno idea dei dolori del parto (per non parlare della sfida rappresentata dal

crescere un figlio). Quando tutto è passato possono rimpiangere di non aver scelto l'epidurale.

Tenendo presente tutto ciò, Sumi (mia moglie) e io, quando ci preparavamo alla nascita del nostro primogenito, decidemmo di provare il nostro coraggio prima di scegliere la strada dell'epidurale. Sumi tenne le mani immerse in un secchio di ghiaccio per due minuti (era stata la nostra ostetrica a consigliarcelo, assicurandoci che mia moglie avrebbe provato un dolore simile a quello delle doglie), mentre io le controllavo la respirazione. Immaginavamo che se Sumi non avesse sopportato quel dolore, durante il parto avrebbe probabilmente avuto bisogno di un antidolorifico. Dopo aver tenuto le mani immerse in un secchio di ghiaccio per due minuti, Sumi comprese chiaramente il fascino dell'epidurale. Durante il parto, mia moglie trasferì all'anestesista che le fece l'epidurale nel momento critico tutto l'amore che provava per me, fino all'ultimo grammo. Quando fu la volta di Neta, la nostra secondogenita, arrivammo all'ospedale due minuti prima che nascesse, così Sumi riuscì a sperimentare anche un parto senza antidolorifici.

È difficile giudicare uno stato emotivo trovandosi in uno completamente diverso. Non è nemmeno sempre possibile e, come ha imparato Sumi, può essere doloroso. Ma per scegliere in modo consapevole è necessario provare a capire che sensazioni avremo vivendo un'esperienza diversa da quella attuale. Imparare a colmare questo divario è fondamentale per prendere alcune delle decisioni più importanti della nostra vita.

È improbabile che ci trasferiamo in una nuova città senza prima chiedere ai nostri amici che già ci vivono se si trovano bene o perfino che andiamo a vedere un film senza leggere almeno una recensione. Non è strano allora che investiamo così poco per capire entrambi i lati della nostra personalità? Perché dovremmo riservare l'argomento alle lezioni di psicologia quando la mancanza di comprensione può provocare ripetuti errori in tanti ambiti della nostra vita? Abbiamo bisogno di esplorare i due lati di noi stessi; abbiamo bisogno di capire i due stati emotivi che li contraddistinguono: quello "freddo", della razionalità, e quello "caldo", in cui siamo sopraffatti dalle emozioni; abbiamo bisogno di capire i vantaggi e gli svantaggi di questa dicotomia, come può essere positiva e quando ci porta allo sbaraglio.

Che cosa indicano i nostri esperimenti? Che, forse, i modelli del comportamento umano vanno ripensati. Che, forse, l'essere umano non è un'entità completamente integrata, ma un insieme di molteplici sé. Anche se non possiamo fare molto perché il dottor Jekyll che è in noi si renda completamente conto della forza del nostro Mr. Hyde, forse sapere che, nella morsa delle emozioni intense, siamo inclini a prendere le decisioni sbagliate può aiutarci ad applicare alle nostre attività quotidiane quello che sappiamo del nostro Mr. Hyde.

Come facciamo a costringere l'Hyde che è in noi a comportarsi meglio? È quello che vedremo nel capitolo 6.

Appendice al capitolo 5

Lista completa delle domande sottoposte ai partecipanti al test. Sono indicate la media delle risposte e la differenza in percentuale. Ogni domanda è stata presentata sulla base di una scala di valutazione visuale analogica che andava da "no" (0), sulla sinistra a "sì" (100), sulla destra. Il punto medio era fissato come "possibile" (50).

Valuta l'attrazione esercitata delle seguenti attività

Domanda	Non eccitato	Eccitato	Differenza %
Le scarpe da donna sono erotiche?	42	65	55
Riesci a immaginare di essere attratto da una ragazzina di 12 anni?	23	46	100
Riesci a immaginare di fare sesso con una donna di 40 anni?	58	77	33
Riesci a immaginare di fare sesso con una donna di 50 anni?	28	55	96
Ti divertiresti a fare sesso con qualcuno estremamente grasso?	13	24	85
Ti piacerebbe far sesso con qualcuno che odiassi?	53	77	45
Se fossi attratto da una donna e lei ti proponesse un triangolo con un altro uomo, lo faresti?	19	34	79
Una donna è sexy quando suda?	56	77	45
L'odore della sigaretta è eccitante?	13	22	69
Sarebbe divertente essere legato dal proprio partner sessuale?	63	81	29
Sarebbe divertente legare il proprio partner sessuale?	47	75	60
Sarebbe divertente guardare una donna attraente mentre urina?	25	32	28
Troveresti eccitante sculacciare la tua partner?	61	72	18
Troveresti eccitante farti sculacciare da una donna attraente?	50	68	36
Troveresti eccitante fare sesso anale?	46	77	67
Riesci a immaginare di eccitarti sessualmente con un animale?	6	16	167
È frustrante baciare e basta?	41	69	78

Valuta la probabilità di compiere azioni immorali come uno strupro
(Le domande non seguono un ordine rigido di gravità)

Domanda	Non eccitato	Eccitato	Differenza %
Porteresti una ragazza in un ristorante di lusso per avere più probabilità di fare sesso con lei?	55	70	27
Diresti a una donna che l'ami per avere più probabilità di fare sesso con lei?	30	51	70
Incoraggeresti a bere la ragazza a cui hai chiesto di uscire per avere più probabilità di fare sesso con lei?	46	63	37
Continueresti a cercare di avere un rapporto dopo che ti ha detto di no?	20	45	125
Daresti di nascosto della droga a una donna per avere più probabilità di fare sesso con lei?	5	26	420

Valuta la tua tendenza a usare metodi per evitare la gravidanza
e i risultati del loro non uso

Domanda	Non eccitato	Eccitato	Differenza %
Evitare una gravidanza è responsabilità della donna	34	44	29
Il preservativo diminuisce il piacere sessuale	66	78	18
Il preservativo toglie spontaneità all'atto sessuale	58	73	26
Useresti sempre il preservativo se non conoscessi la storia sessuale della tua nuova partner?	88	69	22
Useresti il preservativo anche se temessi che una donna potrebbe cambiare idea mentre vai a prenderlo?	86	60	30

---

22 L'elenco completo delle domande è contenuto nell'appendice al capitolo.

23 Questi risultati riguardano più direttamente l'eccitazione sessuale e la sua influenza su quello che siamo; ma si può anche supporre che per altri stati emotivi (rabbia, fame, entusiasmo, gelosia eccetera) le cose funzionino in modo simile, trasformandoci in persone estranee a noi stessi.

24 Valerie Ulene, "Car Keys? Not So Fast", *Los Angeles Times*, 8 gennaio 2007.

6.
IL PROBLEMA DI PROCRASTINARE E DI ESERCITARE L’AUTOCONTROLLO

Perché non riusciamo a farci fare quello che vogliamo

Sulla scena americana, popolata da case enormi, auto enormi ed enormi televisori al plasma, si assiste a un altro fenomeno di enorme portata: il più grande calo dei risparmi dall’epoca della Grande Depressione.

Venticinque anni fa, i risparmi a due cifre costituivano la norma. Nel 1994 la percentuale dei risparmi era quasi del 5 per cento. Ma nel 2006 era scesa sotto lo zero arrivando a toccare il – 1 per cento. Non solo gli americani non risparmiavano più, ma spendevano addirittura più di quanto guadagnavano. Gli europei sono molto più bravi in questo campo, risparmiano in media il 20 per cento. In Giappone l’ammontare dei risparmi è del 25 per cento. In Cina del 50 per cento. Cosa succede in America?

Una risposta a questa domanda, credo, è che gli americani hanno ceduto al consumismo rampante. Provate un po’ a pensare alle case costruite prima che dovessimo avere tutto, per esempio, e controllate le dimensioni degli armadi a muro. La nostra casa di Cambridge, nel Massachusetts, fu costruita nel 1890 e non ha armadi a muro. Le case degli anni Quaranta hanno armadi a muro in cui si riesce a malapena a stare in piedi. Gli armadi a muro degli anni Settanta erano appena un po’ più ampi, forse profondi abbastanza da tenerci il servizio per la fonduta, una scatola di nastri del registratore e un paio di abiti da discoteca. Gli armadi di oggi appartengono a un’altra razza. Li chiamano “cabine armadio”, il che significa che potete entrarci dentro e muovervi comodamente al loro interno. E non importa

quanto enormi siano, e profondi: gli americani hanno trovato il modo di riempirli fino a scoppiare.

Un'altra risposta – l'altra metà del problema – è la recente esplosione del credito al consumo. La famiglia americana media possiede oggi sei carte di credito (solo nel 2005 gli americani hanno ricevuto per corrispondenza un totale di sei miliardi di proposte di nuove carte di credito). È un fenomeno che fa paura proprio per la sua entità: il debito al consumo della famiglia media ammonta a 9000 dollari e sette famiglie su dieci rimborsano a rate anche le spese di base quali cibo, luce, gas e abbigliamento.

La cosa più saggia, allora, non sarebbe imparare a risparmiare, come ai vecchi tempi, come si fa nel resto del mondo, mettendo qualche soldo nel barattolo dei biscotti e rimandando qualche spesa a quando ce la si può permettere? Perché non riusciamo a risparmiare una parte del nostro stipendio, come sappiamo che dovremmo fare? Perché non riusciamo a resistere all'impulso di comprare qualcosa? Perché non riusciamo a esercitare un po' del buon vecchio e sorpassato autocontrollo?

Si dice che la strada per l'inferno è lastricata di buoni propositi. E molti di noi sanno di cosa si sta parlando. Ci ripromettiamo di risparmiare per la pensione, ma spendiamo il denaro per una vacanza. Vorremmo metterci a dieta ma cediamo al fascino della carta dei dessert. Ci ripromettiamo di controllare regolarmente il valore del colesterolo e poi annulliamo l'appuntamento per gli esami del sangue.

Quanto si perde quando gli impulsi passeggeri distolgono da un obiettivo a lungo termine? Quanto sono dannosi per la salute tutti questi appuntamenti annullati e la mancanza di esercizio fisico? Quanto si riduce la nostra ricchezza quando dimentichiamo le promesse di risparmiare e consumare di meno? Perché perdiamo così spesso la lotta contro la nostra tendenza a procrastinare?

Nel capitolo 5 abbiamo parlato di come le emozioni si impossessano di noi e ci fanno vedere il mondo da una prospettiva diversa. Il procrastinare (dal latino *pro*, che significa "per", e "cras", che significa "domani") ha radici nello stesso genere di problema. Quando ci ripromettiamo di risparmiare siamo freddi. Quando programmiamo di fare più esercizio fisico e controllare la dieta anche. Ma poi c'investe la lava ardente delle emozioni: proprio quando abbiamo appena deciso di risparmiare, vediamo un'auto

nuova, una mountain bike o un paio di scarpe a cui non possiamo rinunciare. Proprio quando abbiamo appena pianificato di fare regolarmente esercizio fisico, troviamo un valido motivo per starcene in poltrona tutto il giorno davanti al televisore. E la dieta? Prenderò quella fetta di torta al cioccolato e comincerò la dieta domani. Rinunciare ai nostri obiettivi a lungo termine per una gratificazione immediata, amici miei, è procrastinare.

Essendo un professore universitario, ho fin troppa familiarità con questo aspetto del comportamento umano. All'inizio di ogni semestre, i miei studenti fanno a loro stessi promesse eroiche: giurano di leggere le dispense per tempo, di presentare gli elaborati puntualmente e, in genere, di tenersi al passo con le lezioni. E ogni semestre li vedo cedere alla tentazione di uscire per un appuntamento, di andare alla sala comune per un incontro, in montagna per una rapida discesa sugli sci. Intanto accumulano sempre più lavoro arretrato. Alla fine, ce la fanno comunque a impressionarmi, non per la puntualità, ma per la creatività che dimostrano nell'inventare storie, scuse, e tragedie famigliari per spiegare il loro ritardo. (Perché tali disgrazie accadono sempre nelle ultime due settimane del semestre?)

Dopo qualche anno che insegnavo al MIT, insieme al mio collega Klaus Wertenbroch (professore all'INSEAD, una scuola d'impresa e formazione manageriale con sedi in Francia e a Singapore), decisi di intraprendere una serie di studi per cercare di arrivare alle radici del problema, e magari offrire qualche suggerimento per superare questa debolezza così diffusa. Le nostre cavie sarebbero stati i miei deliziosi studenti del corso di Comportamento d'acquisto.

La mattina dell'inizio delle lezioni si sedettero sulle loro sedie colmi di aspettative (e, senza dubbio, decisi a stare al passo con compiti e dispense) e mi ascoltarono attentamente mentre esponevo il programma del corso. Spiegai che durante le dodici settimane del semestre avrebbero dovuto produrre tre elaborati, la cui valutazione complessiva avrebbe costituito buona parte del loro voto finale.

"E la scadenza?", chiese uno di loro, alzando la mano dalla fila in fondo. Sorrisi. "Potete consegnare i lavori quando volete prima della fine del semestre", risposi. "Dipende interamente da voi." Gli studenti mi restituirono sguardi vacui.

"Ecco come funziona", spiegai. "Entro la fine della settimana dovete impegnarvi a indicarmi una data di consegna per ognuno dei vostri

elaborati. Una volta che avete fissato le scadenze, non potete più cambiarle." I compiti consegnati dopo le date prefissate, aggiunsi, sarebbero stati penalizzati di un punto di percentuale per ogni giorno di ritardo. Gli studenti avrebbero potuto sempre anticipare la consegna degli elaborati prima della data prevista senza alcuna penalizzazione, ovviamente, ma dal momento che non li avrei letti prima della fine del semestre, da ciò non avrebbero tratto vantaggi in termini di valutazione.

In altre parole, dipendeva tutto da loro. Ce l'avrebbero fatta?

"Ma professor Ariely", chiese Gaurav, un brillante studente del corso di master con un incantevole accento indiano "date queste istruzioni e questi incentivi, non avrebbe più senso che scegliessimo di consegnare tutti l'ultimo giorno utile?"

"Lo potete fare", risposi. "Se secondo voi ha senso, fate così."

Al loro posto, voi cosa avreste fatto?

- Prometto di consegnare l'elaborato 1 la settimana
- Prometto di consegnare l'elaborato 2 la settimana
- Prometto di consegnare l'elaborato 3 la settimana

Che date scelsero gli studenti? Uno studente perfettamente razionale avrebbe seguito il consiglio di Gaurav e avrebbe deciso di consegnare l'ultimo giorno di lezione – dopotutto, era sempre possibile presentare i lavori prima senza essere penalizzati. Allora, perché correre un rischio scegliendo di consegnare prima del necessario? Fissare la consegna per l'ultima data utile era certamente la decisione migliore se gli studenti fossero perfettamente razionali. Ma se non lo sono? Se soccombono alla tentazione e sono inclini a rimandare le cose? Se si rendono conto della loro debolezza? Se gli studenti non sono razionali, e ne sono consapevoli, potrebbero usare le date di scadenza per costringere se stessi a comportarsi meglio. Potrebbero stabilire date di consegna anticipate per costringersi a cominciare a mettersi a lavorare prima. Che cosa fecero i miei studenti? Compilarono il foglio che avevo fornito loro distribuendo le date di consegna nel corso del semestre. È una decisione sensata perché indica che gli studenti si rendono conto di avere il problema di rimandare le cose e che cercano di controllarsi, se si dà loro l'opportunità di farlo. Ma la vera domanda è un'altra: questo sistema li aiuta veramente a migliorare i

risultati? Per scoprirlo dovevamo condurre lo stesso esperimento in altre classi introducendo alcune varianti e infine confrontare la qualità degli elaborati prodotti nelle diverse condizioni stabilite.

Adesso che Gaurav e i suoi compagni avevano scelto le loro date, andai nelle altre due classi del mio corso e annunciai agli studenti regole diverse. Nella seconda classe dissi che non avrebbero avuto alcun tipo di scadenza nel corso del semestre. Dovevano solo consegnare gli elaborati alla fine dell'ultima lezione. Potevano ovviamente presentare i lavori prima, ma non ne avrebbero tratto alcun vantaggio in termini di valutazione. Pensavo che avrebbero dovuto essere contenti: gli concedevo estrema flessibilità e completa libertà di scelta. Non solo: non correvano nemmeno il rischio di essere penalizzati per non aver rispettato una data di consegna intermedia.

La terza classe ebbe quello che si potrebbe definire un trattamento dittatoriale: dettai agli studenti tre scadenze per la consegna degli elaborati: rispettivamente la quarta, l'ottava e la dodicesima settimana. Era il mio ordine di marcia e non lasciai loro alcuna possibilità di scelta né alcun margine di flessibilità.

Quale di queste tre classi, secondo voi, ottenne i risultati migliori alla fine del corso? Gaurav e i suoi compagni che avevano avuto un certo margine di flessibilità? O il secondo gruppo di studenti che aveva una sola data di consegna, e quindi una flessibilità totale? O la terza classe a cui le scadenze erano state dettate dall'alto e pertanto nessuna flessibilità? Allora, quale fece peggio?

Al termine del semestre, il mio assistente Jose Silva (anche lui grande procrastinatore e oggi professore a Berkeley) restituì gli elaborati agli studenti. Ora potevamo paragonare i risultati ottenuti a fronte di scadenze diverse. Ed ecco cosa scoprimmo: gli studenti della classe con le date di consegna fisse avevano avuto i voti migliori; la classe per la quale non avevo stabilito scadenze (a parte l'ultima) aveva avuto le valutazioni peggiori; e la classe di Gaurav e i suoi compagni, a cui era stato permesso di scegliere liberamente le date di consegna, si era classificata a metà strada sia per quanto riguarda i voti dei tre elaborati sia per quello finale complessivo.

Che cosa indicano questi risultati? Primo, che gli studenti rimandano le cose da fare (sai che novità!); secondo, che limitare severamente la loro

libertà (scadenze equamente distribuite imposte dall'alto) è la cura migliore. Ma la scoperta più importante fu che per aiutarli a raggiungere risultati migliori basta offrire loro uno strumento per potersi vincolare in anticipo in funzione delle scadenze.

Questi dati dicono che gli studenti generalmente capiscono il problema rappresentato dalla tendenza a rimandare e prendono provvedimenti per contrastarlo, se gliene si dà l'opportunità, riuscendo di conseguenza a ottenere valutazioni migliori. Ma come mai i voti della classe che aveva avuto la libertà di fissare le proprie scadenze non furono altrettanto brillanti quanto i voti della classe che aveva lavorato in regime dittatoriale (date di consegna imposte dall'alto)? La mia sensazione è che non tutti capiscono di essere inclini a procrastinare e perfino chi ne è consapevole possa non rendersi conto dell'entità del problema. Può darsi che la gente si imponga delle scadenze, quindi, ma non è detto che siano le migliori per ottenere il massimo.

È stato proprio questo il caso degli studenti della classe di Gaurav. Quando esaminai le scadenze che si erano dati, infatti, ebbi conferma della mia sensazione. La maggior parte di loro aveva fissato in modo sensato e concreto le scadenze (e ottenuto valutazioni simili a quelle degli studenti che avevano lavorato in regime di dittatura), alcuni non le avevano intervallate di molto e altri ancora per niente. Gli studenti che non avevano distanziato a sufficienza le scadenze avevano abbassato la media dei risultati dell'intera classe. In assenza di questi vincoli temporali che avrebbero costretto gli studenti a mettersi al lavoro prima sui singoli compiti, il prodotto finale era in genere buttato giù in modo affrettato e con scarsa cura per la forma (anche se consegnato per tempo e quindi non penalizzato del punto di percentuale stabilito per ogni giorno di ritardo).

L'indicazione interessante che emerge da questi risultati è la seguente: anche se quasi tutti tendiamo a rimandare, chi riconosce e ammette questa sua debolezza si trova in una posizione migliore per utilizzare eventuali strumenti disponibili al fine di fissare un vincolo preventivo e così facendo dotarsi di un ausilio per superare il problema.

Questa è stata l'esperienza che ho fatto con i miei studenti. Che cosa ha a che fare con la vita di tutti i giorni? Parecchio, ritengo. Resistere alle tentazioni ed esercitare l'autocontrollo sono obiettivi generali e fallire

ripetutamente il loro raggiungimento è una grande causa di infelicità. Quando mi guardo intorno vedo molta gente impegnarsi al meglio per fare la cosa giusta, sia che si tratti di persone a dieta che promettono solennemente di evitare il carrello dei dessert sia di famiglie che vogliono spendere meno e risparmiare di più. Siamo circondati da gente che lotta per controllarsi. Se ne parla nei libri e sulle riviste, la radio e la televisione dispensano consigli in materia.

Eppure, nonostante tutto il bombardamento mediatico a cui siamo sottoposti, veniamo sempre a trovarci nella stessa identica situazione dei miei studenti: continuiamo a fallire i nostri obiettivi a lungo termine. Perché? Perché, senza vincoli preventivi, continuiamo a cedere alle tentazioni.

Esiste un'alternativa? In base ai risultati degli esperimenti descritti sopra, la conclusione più ovvia è che quando una "voce esterna" autorevole dà gli ordini, la maggior parte di noi scatta sull'attenti. Dopotutto, gli studenti per i quali avevo stabilito delle scadenze precise e inderogabili – nei confronti dei quali, cioè, avevo esercitato un ruolo "parentale" – avevano ottenuto i risultati migliori. Ovviamente, urlare ordini, anche se è molto efficace, non è sempre fattibile o desiderabile. Esiste allora un buon compromesso? E qual è? Sembra che la strada migliore sia dare alle persone l'opportunità di impegnarsi preventivamente a seguire il percorso che è loro più congeniale. Questo approccio può non avere l'efficacia del trattamento dittatoriale, ma può aiutarci a prendere la direzione giusta (magari anche di più se addestriamo la gente a farlo, in modo che acquisti esperienza nel darsi le proprie scadenze).

Qual è quindi il nocciolo della questione? È chiaro che abbiamo dei problemi di autocontrollo, legati alla gratificazione immediata e a quella differita. Ma è vero anche che per ognuno di questi problemi esistono potenzialmente dei meccanismi di autocontrollo. Se non siamo capaci di risparmiare sullo stipendio, possiamo accantonare una certa somma facendocela dedurre direttamente dalla busta paga; se non abbiamo la volontà di fare regolare esercizio fisico da soli, possiamo metterci d'accordo con alcuni amici per farlo insieme. Sono tutti vincoli preventivi, meccanismi che possiamo mettere in atto per obbligarci a mantenere gli impegni e che potrebbero aiutarci a essere il genere di persona che vogliamo essere.

Quali sono gli altri problemi legati alla tendenza a rimandare che un meccanismo di vincolo preventivo potrebbe risolvere? Vediamoli un po’ per la sanità e il debito al consumo.

Sanità

Tutti sanno che, in genere, la medicina preventiva è più efficace in termini di costi-benefici del nostro attuale approccio di tipo correttivo. Questo vale sia per il singolo individuo sia per la società nel suo insieme. Prevenzione significa sottoporsi regolarmente agli esami, prima che sorgano i problemi. Ma una colonscopia o una mammografia sono prove difficili. E perfino il test del colesterolo, che richiede un prelievo del sangue, non è un’esperienza piacevole. Così, anche se la nostra salute a lungo termine e la nostra longevità dipendono dal sottoporsi a tali esami, a breve noi rimandiamo e rimandiamo. E continuiamo a rimandare.

Ma riuscite a immaginare cosa succederebbe se tutti facessimo gli esami necessari in tempo? Pensate a quanti gravi problemi di salute potrebbero essere curati, se diagnosticati all’origine. Pensate a quanti costi si potrebbero tagliare dalle spese per la sanità e quanta infelicità si risparmierebbe agli interessati.

Come si può risolvere il problema, dunque? Be’, potremmo ricorrere a una soluzione dittatoriale, in cui lo Stato (nel senso orwelliano del termine) impone regolari checkup ai suoi cittadini. È l’approccio che ha funzionato bene con i miei studenti, a cui ho imposto una scadenza e che grazie a questa imposizione hanno lavorato bene. È indubbio che saremmo tutti più sani in una società dove la polizia sanitaria arrivasse a bordo di un camioncino a prelevare i temporeggiatori e a portarli al ministero del controllo del colesterolo a fare l’esame del sangue.

Può sembrare una soluzione estrema, ma provate a pensare a tutti gli altri diktat che la società ci impone a fin di bene. Ci possono dare la multa perché abbiamo attraversato la strada senza guardare o perché viaggiamo senza cinture di sicurezza. Vent’anni fa nessuno avrebbe immaginato che sarebbe stato vietato fumare nella maggior parte dei luoghi pubblici, compresi ristoranti e bar, eppure oggi è così, e le multe per chi accende la sigaretta sono salate. E ultimamente è nato il movimento contro i trans-acidi

grassi, i grassi alimentari industriali. Le patatine fritte dovrebbero essere vietate perché provocano malattie cardiovascolari?

A volte sosteniamo con forza norme che limitano il nostro comportamento autodistruttivo e altre volte, con altrettanta forza, le interpretiamo come un affronto alla libertà individuale. In entrambi i casi si tratta sempre di un compromesso tra vantaggi e svantaggi.

Ma visto che i checkup obbligatori non verrebbero facilmente accettati, perché non provare con una soluzione intermedia, come la possibilità che ho dato a Gaurav e ai suoi compagni di fissare da sé le proprie scadenze (delle scadenze, cioè, che offrano una possibilità di scelta ma comportino anche una penalizzazione in caso non vengano mantenute)? Potrebbe essere il compromesso perfetto tra autoritarismo, da un lato, e quello che oggi significa, quasi sempre, la sanità preventiva: totale libertà di fallimento.

Supponete che il vostro medico vi dica che dovete sottoporvi all'esame del colesterolo. Significa digiunare la sera prima del prelievo, presentarvi al laboratorio di analisi la mattina dopo senza fare colazione, aspettare seduto in una sala d'attesa affollata per quelle che sembrano ore, finché arriva un'infermiera che vi infila un ago nel braccio. Di fronte a questa prospettiva, cominciate subito a rimandare. Ma supponete che il medico vi faccia pagare 100 dollari di deposito prima dell'esame, restituibili solo se fate le analisi entro il tempo stabilito. Questo aumenterebbe le probabilità che facciate l'esame?

E se il medico vi chiedesse se siete disposti a lasciare 100 dollari in deposito per il prelievo? Accettereste questo vincolo preventivo? E, in caso affermativo, salirebbero le probabilità che vi presentiate al laboratorio? Supponete che la procedura sia ancora più complicata: una colonscopia, per esempio. Sareste disposti a versare un deposito di 200 dollari, restituibile solo nel caso arriviate per tempo all'appuntamento? Se è così, avreste agito nelle stesse condizioni della classe di Gaurav, una condizione che certamente motivò gli studenti ad assumersi le responsabilità delle decisioni che loro stessi avevano preso.

Come si può fare altrimenti a sconfiggere la tendenza a procrastinare, quando è in gioco la salute? Supponete di poter programmare le procedure mediche e dentistiche in modo che siano ovvie e facili da seguire. Lasciatemi raccontare una storia che illustra bene quello che intendo.

Diversi anni fa, la casa automobilistica Ford cercava disperatamente il modo migliore per indurre i proprietari delle auto del suo marchio a tornare dai concessionari per il tagliando. Il problema era che un'auto Ford standard aveva qualcosa come 18000 componenti e non tutti, sfortunatamente, avevano lo stesso ciclo di manutenzione (un ingegnere della casa automobilistica aveva stabilito che un particolare bullone dell'asse necessitava di revisione ogni 5796,8 chilometri). E questa era solo una parte del problema: dal momento che la Ford aveva più di venti tipi di veicoli, con ulteriori variazioni a seconda dell'anno di costruzione, era praticamente impossibile valutare il ciclo di manutenzione di tutti i componenti. Per cercare di stabilire che tipo di controlli erano necessari alle auto, ai clienti non restava che sfogliare le pagine di manuali delle istruzioni che assomigliavano a enciclopedie. E i meccanici autorizzati erano nella stessa situazione.

A un certo punto, tuttavia, alla Ford si cominciò a notare che dai concessionari Honda le cose andavano diversamente. Infatti, nonostante le loro auto avessero circa 18000 componenti come le Ford e, quindi, teoricamente, lo stesso programma di manutenzione, alla Honda avevano raggruppato gli "interventi" tecnici in tre momenti diversi (per esempio ogni sei mesi o ogni 8000 chilometri, ogni anno o ogni 16000 chilometri, e ogni due anni o ogni 40.000 chilometri). L'elenco era esposto sul muro della reception del reparto assistenza. Centinaia di interventi di manutenzione erano stati condensati in tre semplici tagliandi, in base al chilometraggio e uguali per tutti i tipi di modelli di qualunque anno. Sul tabellone era indicato ogni intervento di manutenzione, in sequenza e con a fianco il prezzo. Ognuno poteva vedere quale intervento si doveva effettuare, quando, e quanto sarebbe costato. Ma il tabellone era più di un utile prospetto informativo. Era uno strumento eccezionale per evitare di rimandare gli interventi di manutenzione perché indicava ai clienti l'esatto momento in cui fare i tagliandi in base ai chilometri percorsi. Era una guida. Così semplice da essere comprensibile per tutti. I clienti non erano più confusi. Non rimandavano più gli interventi di manutenzione. Far controllare per tempo la loro Honda era facile.

Alcuni alla Ford pensarono che fosse un'idea geniale ma gli ingegneri, in un primo tempo, si opposero. Si dovette convincerli che sì, si poteva arrivare fino a 15.000 chilometri senza cambiare l'olio, ma consigliare di farlo a 8000 avrebbe consentito di compiere questa operazione ed effettuare

contemporaneamente una serie di altri interventi di manutenzione. Si dovette convincerli che, nonostante le differenze tecnologiche, una Mustang e un camioncino F-250 Super Duty potevano avere lo stesso ciclo di manutenzione. Si dovette convincerli che raggruppare i tagliandi dei loro 18.000 componenti in tre momenti facilmente programmabili – rendendo la manutenzione delle auto tanto semplice quanto ordinare un menù da McDonald's – non significava cattiva progettazione, ma ottimo servizio alla clientela (per non parlare della bontà dell'affare). L'argomento vincente, di fatto, fu che era meglio far arrivare i clienti in officina a controllare i propri veicoli a intervalli regolari, anche se bisognava scendere a qualche compromesso, piuttosto che non vederli più dopo l'acquisto!

Alla fine la Ford seguì l'esempio della Honda: raggruppò gli interventi di manutenzione. I clienti non rimandarono più i controlli. I posti macchina nelle officine Ford, solitamente vuoti al 40 per cento, si riempirono. I concessionari ci guadagnarono e in soli tre anni la Ford raggiunse il successo della Honda nel settore della manutenzione.

Allora, perché non rendere così semplice anche l'iter di visite mediche ed esami, imponendoci anche una penale monetaria o meglio ancora facendocela imporre da una "voce autorevole"? Ci guadagneremmo in salute e anche i costi della sanità si ridurrebbero. L'esperienza della Ford ci insegna che raggruppare le analisi (e le cure) in modo che la gente si ricordi di farle è molto più intelligente che prestar fede a una sequenza arbitraria di istruzioni mediche che la gente non è disposta a seguire. "Semplificare, semplificare!", scriveva Thoreau. E, infatti, la semplificazione è un tratto di vera genialità.

Il risparmio

Si potrebbe ordinare alla gente di smettere di spendere, come in un editto orwelliano, e ci si ritroverebbe in una situazione simile a quella del mio terzo gruppo di studenti, ai quali ho dettato le scadenze. Ma ci sono modi più intelligenti per indurre le persone a tenere sotto controllo le spese? Qualche anno fa, per esempio, sentii parlare del metodo del "bicchiere di ghiaccio" per ridurre le spese effettuate con carta di credito. Si mette la carta di credito in un bicchiere d'acqua e poi s'infila il bicchiere nel freezer. Così, quando vi assale l'impulso di spendere dei soldi, per estrarre la carta

dovete prima aspettare che si sciolga il ghiaccio. A quel punto la smania di spendere si è calmata. (Non potete mettere la carta nel microonde, ovviamente, perché altrimenti si smagnetizza.)

Esiste anche un altro approccio, senz'altro migliore e anche più al passo coi tempi: la crescente tendenza a provare vergogna per il proprio comportamento. John Leland, sul *New York Times*, ha scritto un articolo molto interessante nel quale illustra proprio questo atteggiamento: "La scorsa settimana, una donna di nome Tricia ha scoperto di avere un debito di 22302 dollari, accumulato con le carte di credito, e non ha potuto fare a meno di divulgare subito la notizia. Tricia, che ha ventinove anni, non parla delle sue finanze con la famiglia o gli amici e dice di vergognarsi del suo debito. Ma, dalla lavanderia della sua casa nel Michigan, fa qualcosa che solo una generazione fa sarebbe stato impensabile – oltre che impossibile: va su Internet e pubblica dettagli riservati sulla sua situazione finanziaria, incluso il suo patrimonio netto (che adesso ammonta a – 38691 dollari), il saldo e gli oneri finanziari delle sue carte di credito, e la cifra che finora è riuscita a rifondere (15312 dollari), a partire dal momento in cui ha avviato il blog sul suo debito, circa un anno fa".

È anche chiaro che il blog di Tricia fa parte di una tendenza più ampia. Sembra che ormai ci siano dozzine di siti web (magari adesso ce ne sono un migliaio) dedicati allo stesso genere di blogging sui debiti (da *Poorer than You*, "Più povero di te", poorerthanyou.com e *We're in Debt*, "Siamo in debito", wereindebt.com a *Make Love Not Debt*, "Fate l'amore non i debiti", makelovenotdebt.com e la pagina di Tricia: bloggingawaydebt.com). Leland scrive: "I consumatori chiedono agli altri di aiutarli a sviluppare una forma di autocontrollo perché moltissimi istituti di credito non hanno ritegno".[25]

Discutere in rete delle spese eccessive è importante e utile, ma come abbiamo visto nello scorso capitolo, quello sulle emozioni, ciò di cui abbiamo veramente bisogno è un metodo per contenere il consumismo al momento della tentazione invece che lamentarci a posteriori dei suoi effetti.

Che cosa si può fare allora? Possiamo inventare un sistema che ricrei le stesse condizioni della classe di Gaurav, che consenta una certa libertà di scelta ma imponga anche dei vincoli? Ho cominciato a immaginare un diverso tipo di carta di credito – una carta di credito con incorporato un meccanismo di autocontrollo, per far sì che i clienti limitino le spese. I

titolari potrebbero decidere preventivamente quanto denaro vogliono spendere per ogni categoria merceologica, in ogni negozio e in ogni periodo. Per esempio, potrebbero limitare la loro spesa per il caffè a 20 dollari alla settimana e quella per l'abbigliamento a 600 dollari ogni sei mesi. Potrebbero fissare un limite di 200 dollari alla settimana per le spese in generi di drogheria e di 60 dollari al mese per il divertimento e non cedere a nessuna spesa in dolciumi tra le due e le cinque del pomeriggio. Che cosa accadrebbe se si superasse il limite? Sempre gli intestatari potrebbero scegliere tra una serie di penalizzazioni. Potrebbero per esempio fare in modo che la carta venga rifiutata; o autotassarsi e far trasferire automaticamente l'ammontare della tassa a un'associazione umanitaria. Questo sistema potrebbe anche perfezionare il metodo del "bicchiere di ghiaccio" creando una sorta di periodo di raffreddamento per le spese di maggior entità; e potrebbe perfino inviare automaticamente un'email indirizzata a vostra moglie, vostra madre o un vostro amico:

> Cara Sumi,
> questa email vuole attirare la tua attenzione sul fatto che il tuo caro maritino, Dan Ariely, che in genere è un cittadino onesto e irreprensibile, ha superato il limite di spesa mensile per il cioccolato, fissato a 50 dollari, raggiungendo la cifra di dollari 73,25.
> Con i migliori saluti
> Il team della carta di credito con l'autocontrollo incorporato

Ora, tutto ciò può sembrare un progetto irrealizzabile, ma non è così. Pensate al potenziale delle Smart Card (dotate di impressionanti potenzialità di elaborazione di dati), che hanno cominciato a riempire il mercato. Queste carte si possono personalizzare sulla base delle esigenze individuali e usare per aiutare le persone a gestire le loro carte di credito in maniera più accorta. Perché, per esempio, una carta non potrebbe avere un "regolatore" di spesa (come i meccanismi per regolare la velocità massima applicati ai motori) per limitare le transazioni monetarie in particolari condizioni? Perché non potrebbero essere dotate dell'equivalente finanziario di una pillola a effetto ritardato cosicché i consumatori possano programmarle a erogare il credito aiutandoli a comportarsi come vorrebbero?

Alcuni anni fa ero talmente convinto che una carta di credito con incorporato un meccanismo di autocontrollo fosse una buona idea che chiesi un incontro con una delle principali banche del Paese. Con mia

grande felicità, questa venerabile istituzione rispose e m'invitò presso la sede centrale di New York.

Arrivai a destinazione poche settimane dopo, mi fecero aspettare un po' in portineria e poi mi accompagnarono in una modernissima sala conferenze. Dalle vetrate si godeva lo spettacolo del quartiere finanziario di Manhattan: una lunga fila ininterrotta di taxi gialli sfrecciava attraverso la pioggia. In pochi minuti la sala si riempì di una mezza dozzina di alti funzionari, incluso il capo della divisione carte di credito della banca.

Cominciai spiegando come il continuo rimandare causi a tutti dei problemi. Nel campo della finanza personale, dissi, ci porta a trascurare il risparmio, mentre la tentazione del credito facile c'induce a riempire i nostri armadi di cose che in realtà non ci servono. Non ci volle molto per realizzare che stavo parlando di un argomento che li toccava tutti molto da vicino.

Passai poi a illustrare come gli americani siano ormai dipendenti dalle carte di credito, come i debiti li stiano divorando e come stiano cercando una via d'uscita a questa terribile situazione. Sottolineai che uno dei gruppi più colpiti dal fenomeno erano gli anziani. Infatti, dal 1992 al 2004 l'ammontare del debito degli americani dai 55 anni in su era aumentato più rapidamente rispetto a ogni altro gruppo di età. Alcuni usavano le carte di credito per coprire le spese per l'assicurazione sanitaria. Altri rischiavano addirittura di perdere la casa.

Cominciai a sentirmi come George Bailey nel film *La vita è meravigliosa*. I dirigenti cominciarono a loro volta a parlare. La maggior parte di loro aveva parenti, mogli e amici coinvolti in storie simili, che avevano avuto guai con le carte di credito (loro no, ovviamente). Discutemmo a fondo il problema.

Adesso che avevo preparato il terreno cominciai a illustrare l'idea della carta di credito con incorporato un meccanismo di autocontrollo, un sistema, dissi, che avrebbe aiutato i clienti a spendere meno e risparmiare di più. In un primo momento, tutti quei funzionari di banca furono perplessi. Stavo suggerendo loro di aiutare i clienti a controllare le loro spese. Mi rendevo conto che gli interessi sulle carte di credito facevano guadagnare alle banche e ai gestori delle stesse 17 miliardi di dollari l'anno? Quindi? Dovevano rinunciare a quei guadagni?

Be’, non ero così ingenuo. Spiegai a quei funzionari che dietro l’idea di una simile carta di credito c’era potenzialmente un grosso affare. “Guardate”, dissi “il business delle carte di credito è una giungla. Voi inviate sei miliardi di proposte all’anno e tutte le carte di credito offrono più o meno lo stesso servizio.” Dovettero ammettere, anche se con riluttanza, che avevo ragione. “Ma supponete che un gestore di carte di credito si differenzi dagli altri” continuai “e assuma il ruolo della ‘brava persona’ che sostiene la causa dei consumatori schiacciati dai debiti. Supponete che una compagnia abbia il coraggio di offrire una carta che aiuti davvero i consumatori a controllare l’uso del credito, e ancora meglio, a indirizzare una parte del loro denaro verso forme di risparmio a lungo termine. Che cosa succederebbe in questo caso?” Mi guardai attorno nella stanza. “Scommetto che centinaia di consumatori non rinnoverebbero le altre carte di credito e prenderebbero la vostra!”

Un’ondata di eccitazione percorse la sala. I banchieri annuirono col capo e cominciarono a parlottare tra loro. Era un’idea rivoluzionaria! Poco dopo ci salutammo. Mi strinsero calorosamente la mano assicurandomi che ne avremmo riparlato presto.

Be’, non si sono più fatti vivi. Può essere che siano troppo preoccupati di perdere i loro 17 miliardi all’anno di interessi o forse è solo la buona e vecchia tendenza a rimandare. Ma l’idea c’è sempre – una carta di credito con incorporato un meccanismo di autocontrollo – e magari, un giorno o l’altro, qualcuno farà il passo successivo.

---

25 John Leland, “Debtors Search for Discipline through Blogs”, The *New York Times*, 18 febbraio 2007.

7.
IL CARO PREZZO DELLA PROPRIETÀ

Perché sopravvalutiamo quello che possediamo

Alla Duke University, il basket è a metà strada tra la passione e l'esperienza religiosa. Il palazzetto è piccolo, vecchio e l'acustica è pessima – di quelle che trasformano le urla d'incitamento in boati facendo salire l'adrenalina alle stelle. Le dimensioni ridotte creano intimità ma fanno anche sì che non ci siano abbastanza posti per tutti i tifosi che vogliono assistere alle partite. Alla Duke, per inciso, le cose vanno bene così come sono, e l'università non sembra molto interessata a lasciare quel piccolo palazzetto tanto intimo per passare a uno più grande. Nel corso degli anni è stato messo a punto un complicato sistema per distribuire i biglietti in modo razionale e dividere gli appassionati veri dal resto degli aspiranti spettatori.

Prima dell'inizio del secondo semestre, gli studenti che vogliono assistere alle partite si accampano nello spiazzo erboso all'esterno del palazzetto. Ciascuna tenda ne ospita dieci. I campeggiatori che arrivano per primi prendono i posti più vicini all'ingresso dell'edificio, quelli che arrivano per ultimi i più lontani. Questa comunità in evoluzione è chiamata Krzyzewskiville, appellativo che riflette la venerazione degli studenti per l'allenatore K – Mike Krzyzewski –, nonché le speranze di successo nell'imminente stagione.

Perché i tifosi seri vengano effettivamente separati da coloro che non hanno il sangue blu Duke nelle vene, di tanto in tanto, a intervalli irregolari, viene suonata una trombetta da stadio. Questo suono segna l'inizio di un conto alla rovescia: nel giro dei cinque minuti successivi almeno una

persona per tenda deve presentarsi ai responsabili della squadra. Se una tenda non ce la fa a registrarsi entro cinque minuti tutti i suoi ospiti finiscono in fondo alla lista. Questo rituale prosegue per gran parte del secondo semestre e si intensifica negli ultimi due giorni prima di ogni incontro.

A partire dalle ultime 48 ore, le registrazioni diventano “personali”. Da quel momento in poi le tende sono semplici strutture sociali: al suono della trombetta, ogni studente si deve presentare in prima persona davanti ai responsabili della squadra. Fallire la registrazione in questi ultimi due giorni significa finire in fondo alla lista. Anche se per gli incontri di routine la trombetta suona di tanto in tanto, prima degli eventi importanti (come la partita contro i rivali storici dell’Università del North Carolina o durante il campionato nazionale universitario) è possibile sentirla a tutte le ore del giorno e della notte.

Eppure non è questo l’aspetto più originale del rituale. La parte più bizzarra è che per le gare veramente importanti, come le finali del campionato nazionale, gli studenti in cima alla lista non ricevono il biglietto, ma un numero della lotteria. Solo più tardi, quando si affollano davanti alla lista dei nomi estratti affissa al centro studentesco, sanno finalmente se vedranno davvero dal vivo la tanto agognata partita.

Quando Ziv Carmon (professore all’INSEAD) e io udimmo la trombetta nella primavera del 1994, rimanemmo affascinati da ciò che si stava svolgendo davanti ai nostri occhi. Ogni studente accampato desiderava con tutto il cuore andare a vedere le partite di pallacanestro. Passavano tutti moltissimo tempo in tenda per godere di quel privilegio. Ma alla fine della lotteria alcuni di loro avrebbero avuto i biglietti in mano, altri no.

Sorgeva allora spontanea la domanda: gli studenti che avevano ottenuto i biglietti – che ne erano quindi proprietari – davano a essi un valore superiore rispetto agli studenti che non li avevano, anche se tutti si erano dati da fare allo stesso modo per ottenerli? Ipotizzammo che fosse così. A nostro parere, nel momento in cui si possiede qualcosa – che si tratti di un’auto o di un violino, di un gatto o di un biglietto per una partita di pallacanestro – gli si attribuisce più valore di quello che gli danno gli altri.

Riflettete un momento. Perché chi vende una casa solitamente dà alla proprietà un valore maggiore di chi l’acquista? Perché chi vende un’auto ha

in mente un prezzo più alto di chi la compra? Perché, in molte compravendite, il proprietario di un bene crede che esso valga più del denaro che il potenziale acquirente è disposto a sborsare? C'è un vecchio detto, che ritroviamo anche in una canzone di Simon & Garfunkel, che recita: "Quello che per uno è il soffitto per l'altro è il pavimento." Bene, quando si è proprietari di qualcosa si sta sempre dalla parte del soffitto; quando si acquista, da quella del pavimento.

Sia chiaro, le cose non funzionano sempre così. Io, per esempio, ho un amico che ha partecipato a un mercatino di quartiere con una scatola piena di LP, solo perché non ne poteva più di averli intorno. La prima persona che arrivò gli offrì 25 dollari per l'intera scatola (senza nemmeno guardare i titoli dei dischi) e il mio amico accettò. L'acquirente li avrà probabilmente rivenduti il giorno seguente a dieci volte tanto. Ma a parte questo, continuavamo a credere che in generale la proprietà di un oggetto accresca il suo valore agli occhi del proprietario. Avevamo ragione noi? Gli studenti della Duke che avevano ottenuto i biglietti – e che stavano assaporando l'esperienza degli spalti affollati e dei giocatori che correvano in campo – attribuivano a tali biglietti un valore maggiore degli studenti che erano rimasti a mani vuote? C'era solo un modo per scoprirlo: farcelo dire da loro stessi.

Ziv e io avremmo cercato di comprare i biglietti da qualche studente che li aveva avuti per poi rivenderli a chi era rimasto senza. Proprio così: saremmo diventati dei bagarini.

Quella sera stessa ci procurammo l'elenco degli studenti a cui erano stati assegnati i biglietti e di quelli che ne erano rimasti privi, e ci mettemmo al telefono. Chiamammo per primo William, uno studente di chimica. William aveva parecchio da fare. Dopo aver trascorso la settimana precedente in tenda doveva recuperare diverse lezioni e mettersi al passo con le email. E non era nemmeno tanto allegro perché dopo aver raggiunto la prima fila non era stato abbastanza fortunato da vincere un biglietto alla lotteria.

"Ciao, William", dissi. "Ho sentito che non hai avuto il biglietto per le finali."

"Già."

"Forse potremmo vendertene uno."

"Fantastico."

“Quanto saresti disposto a pagarlo?”

“Che ne dice di 100 dollari?”, rispose.

“Troppo poco”, feci io ridendo. “Devi scucire qualcosa di più.”

“150?”

“Non basta”, insistetti. “Qual è il prezzo massimo che sei disposto a pagare?”

William rifletté un momento. “175.”

“Solo?”

“Sì. Non un penny di più.”

“Ok, sei sulla lista. Ti farò sapere”, gli dissi. “Ma toglimi una curiosità, come saltano fuori i 175 dollari?”

William spiegò che con 175 dollari avrebbe potuto vedere la partita in un bar con il televisore, gratis, spendere qualcosa in birra e cibo e avanzarne un sacco per comprare qualche CD e perfino un paio di scarpe. La partita sarebbe stata senz’altro eccitante, ma 175 dollari erano un bel mucchio di soldi.

Il destinatario della telefonata seguente fu Joseph. Dopo aver passato una settimana in tenda, anche Joseph era indietro con le lezioni. Ma non gli importava: aveva vinto un biglietto alla lotteria e, di lì a qualche giorno, avrebbe visto la Duke giocare per il titolo nazionale.

“Ciao, Joseph”, dissi. “Potremmo darti l’opportunità di vendere il tuo biglietto. Qual è il prezzo minimo a cui sei disposto a venderlo?”

“Non ha prezzo.”

“Tutte le cose hanno un prezzo”, risposi con un tono alla Al Pacino.

La sua prima risposta fu 3000 dollari.

“Dài”, gli dissi. “È troppo. Sii ragionevole; devi scendere un po’.”

“Va bene”, fece lui. “Duemilaequattrocento.”

“Sei sicuro?”, chiesi.

“Meno di così non posso.”

“Ok. Se riesco a trovare chi me lo compra a quel prezzo ti faccio una telefonata. A proposito”, aggiunsi “come sei arrivato a questo prezzo?”

“La squadra della Duke fa parte della mia vita qui. Anzi ne è una parte molto importante”, disse con passione. Poi continuò spiegandomi che per lui la partita sarebbe stata un ricordo indelebile del tempo passato alla Duke, un’esperienza che avrebbe raccontato ai suoi figli e ai suoi nipoti.

“Come si fa a dare un prezzo a una cosa simile?”, chiese. “Si può dare un prezzo ai ricordi?”

William e Joseph non furono che due degli oltre cento studenti che contattammo. In genere, gli studenti che non avevano ottenuto un biglietto erano disposti a pagare circa 170 dollari per averne uno. Questo prezzo era fissato sulla base dell’uso alternativo che avrebbero potuto fare di quel denaro (come spenderlo in cibo e bevande in un bar con il televisore). I proprietari di un biglietto, dall’altro lato, chiedevano circa 2400 dollari per venderlo. Come Joseph, giustificavano quella cifra valutando il carattere unico dell’esperienza, considerando il fatto che l’avrebbero ricordata per tutta la vita.

L’aspetto davvero sorprendente, tuttavia, fu che nessuna delle persone che chiamammo era disposta a vendere il biglietto a quello stesso prezzo a cui un’altra era disposta a comprarlo. Che cosa significa? Prima dell’estrazione avevamo un gruppo di studenti desiderosi di avere un biglietto per una partita di basket. Poi, tutto a un tratto, in un istante, dopo l’estrazione, gli studenti si ritrovarono divisi in due gruppi: i proprietari di biglietto e coloro che il biglietto non lo possedevano. Si era creato un baratro emotivo tra chi immaginava l’apoteosi del gioco e chi pensava a cos’altro poteva acquistare con i soldi del biglietto. Un baratro che però riguardava anche un aspetto reale e tangibile: il prezzo medio di vendita (circa 2400 dollari) era maggiore di circa 14 volte rispetto a quello offerto in media dagli acquirenti (175 dollari).

Da un punto di vista razionale entrambi i gruppi, i proprietari del biglietto e no, avrebbero dovuto pensare alla partita esattamente allo stesso modo. Dopotutto, le aspettative legate all’atmosfera dell’incontro e al divertimento che ne sarebbe derivato non avrebbero dovuto dipendere dalla vittoria a una lotteria. Come faceva un’estrazione casuale a cambiare in maniera così radicale il modo in cui gli studenti guardavano alla partita e, di conseguenza, il valore dei biglietti?

La proprietà caratterizza gran parte degli aspetti della nostra vita e, in un modo bizzarro, modella molte delle cose che facciamo. Adam Smith scriveva che “ogni uomo [e ogni donna] vive di scambi o diventa in certa misura un mercante e la società stessa tende a diventare ciò che propriamente si chiama una società commerciale”. È un pensiero terrificante. Gran parte della storia della nostra vita può essere raccontata descrivendo il flusso e il riflusso di ciò che possediamo: quello che riceviamo e quello a cui rinunciamo. Acquistiamo abiti e cibo, automobili e case, per esempio. E vendiamo anche cose: case e auto e, nel corso delle nostre carriere, il nostro tempo.

Dal momento che tanta parte della nostra vita è dedicata alla proprietà, non sarebbe bello prendere le migliori decisioni possibili in materia? Non sarebbe bello, per esempio, sapere con esattezza quanto piacere ci darebbe una casa nuova, un’auto nuova, un divano diverso e un abito di Armani così da poter prendere le giuste decisioni riguardo al loro possesso? Sfortunatamente ciò accade di rado. Solitamente brancoliamo nel buio. Perché? A causa di tre bizzarre caratteristiche della natura umana.

La prima, come abbiamo visto nel caso della pallacanestro, è che ci innamoriamo delle cose che abbiamo già. Supponete che abbiate deciso di vendere il vostro pulmino Volkswagen. Che cosa fate per prima cosa? Ancora prima di esporre il cartello con la scritta VENDESI sul finestrino cominciate a ricordare i viaggi che avete fatto insieme. Eravate molto più giovani, ovviamente; i bambini non erano ancora degli adolescenti. Il calore piacevole del ricordo investe voi e la vostra auto. Questo non vale solo per i pulmini Volkswagen, ma per ogni altra cosa. E succede in fretta.

Due miei amici, per esempio, hanno adottato una bimba cinese e mi hanno raccontato questa storia significativa. Andarono in Cina insieme ad altre dodici coppie. Raggiunto l’orfanotrofio vennero introdotte una alla volta, a turno, in una stanza dove ognuna incontrò una bambina. Quando le coppie ritornarono all’istituto il mattino successivo furono tutte concordi nel sottolineare la saggezza della direttrice che aveva scelto la loro bambina: sembrava che conoscesse esattamente quale bimba affidare a ogni padre e madre. Gli accoppiamenti erano perfetti. Anche i miei amici avevano la stessa sensazione ma si rendevano conto che erano stati fatti in modo casuale. Ciò che li faceva sembrare perfetti non era il particolare

talento di quella donna cinese ma la tendenza, tipica della natura umana, che ci porta ad attaccarci immediatamente a ciò che abbiamo.

La seconda caratteristica è che ci concentriamo su quello che potremmo perdere invece che su ciò che potremmo guadagnare. Quando stabiliamo che prezzo chiedere per il nostro amato pulmino Volkswagen, pensiamo più a quello che perderemo (il pulmino appunto) che a ciò che guadagneremo (denaro per comprare qualcos'altro). Proprio quello che è successo ai possessori dei biglietti per la partita di pallacanestro: si erano concentrati più sul fatto che avrebbero rinunciato all'esperienza di un incontro di basket indimenticabile, piuttosto che sul piacere di ricevere del denaro in cambio del biglietto o sulle cose che avrebbero potuto acquistare con esso. La nostra avversione alla perdita è un'emozione forte e, come spiegherò bene più avanti in questo libro, un'emozione che ci porta tante volte a prendere le decisioni sbagliate. Vi siete mai chiesti perché spesso ci rifiutiamo di vendere qualcuna delle nostre adorate cianfrusaglie, e se qualcuno si offre di comprarcele, gli domandiamo un prezzo esorbitante? Non appena cominciamo a pensare di rinunciare a una cosa che possediamo, già ne piangiamo la perdita.

La terza è che partiamo dal presupposto che gli altri vedano la transazione dal nostro stesso punto di vista. In un certo senso ci aspettiamo che chi sta per acquistare il nostro pulmino Volkswagen condivida le nostre stesse sensazioni, le nostre stesse emozioni, i nostri ricordi. O ci aspettiamo che il potenziale acquirente di casa nostra apprezzi il modo in cui il sole filtra attraverso le finestre della cucina. Sfortunatamente è molto più probabile che queste persone notino invece lo sbuffo di fumo che il nostro prezioso pulmino emette quando si passa dalla prima alla seconda o quella infiltrazione nell'angolo. Solo che per noi è difficile immaginare che la nostra controparte in una compravendita, venditore o acquirente, non veda il mondo come lo vediamo noi.

La proprietà possiede anche quelle che io definirei "peculiarità". In primo luogo, quanta più energia ci si mette nel fare qualcosa tanto più si comincia a sentirla come propria. Pensate all'ultima volta che avete montato un mobile. Immaginare dove va ogni pezzo e in quali buchi entrerà ogni singola vite accresce la sensazione di proprietà.

Di fatto, posso affermare con un ragionevole grado di certezza che l'orgoglio della proprietà è inversamente proporzionale alla facilità con cui montiamo i nostri mobili, colleghiamo il televisore al plasma con l'impianto stereo surround, installiamo un software o facciamo il bagnetto al bambino, lo asciughiamo, gli mettiamo il borotalco, il pannolino e lo sistemiamo nella culla. Con il mio amico e collega Mike Norton (professore ad Harvard) abbiamo coniato un termine per questo fenomeno: "effetto IKEA".

Un'altra particolarità è che cominciamo ad avere la sensazione di essere proprietari di una cosa ancora prima di possederla. Pensate all'ultima volta che avete partecipato a un'asta online. Supponete di fare la prima offerta per un orologio da polso il lunedì mattina e di essere il migliore offerente. Quella sera stessa entrate ancora nel sito e vedete che siete sempre il primo della lista. Lo stesso dicasi per la sera seguente. Cominciate a pensare a quell'orologio elegante. Vi figurate di averlo già al polso; immaginate i complimenti che riceverete. Poi, un'ora prima della chiusura dell'asta, entrate ancora in rete. Un'altra persona ha offerto più di voi! Un'altra persona avrà il vostro orologio! Così, rilanciate con una cifra superiore a quella che vi eravate proposti di spendere all'inizio.

È la sensazione di proprietà parziale a innestare la spirale verso l'alto che vediamo spesso nelle aste online? Può essere che più un'asta si protrae maggiore sia la presa esercitata dalla proprietà virtuale sui vari partecipanti e quindi la quantità di denaro che questi spenderanno? Alcuni anni fa, James Heyman, Yesim Orhun (professore dell'Università di Chicago) e io preparammo un esperimento per stabilire quanto la durata di un'asta influenzasse gradualmente chi vi partecipava e lo incoraggiasse ad alzare l'offerta fino all'ultimo istante. Come sospettavamo, chi rimaneva più a lungo il migliore offerente finiva per provare sensazioni di proprietà virtuale più forti degli altri. Ovviamente si trovava in una posizione vulnerabile: una volta che arrivava a vedersi come il proprietario di un determinato oggetto, era costretto a evitare di perdere la posizione acquisita offrendo sempre di più.

La "proprietà virtuale", ovviamente, è la molla principale della pubblicità. Vediamo una coppia felice che percorre le strade della California su una BMW decappottabile e immaginiamo di essere al loro posto. Riceviamo il catalogo di un famoso marchio di abbigliamento sportivo, vediamo una felpa in tessuto tecnico e immediatamente cominciamo a

pensarla nostra. Messa la trappola, ci finiamo dentro di nostra volontà. Diventiamo proprietari parziali dell'oggetto anche prima di possederlo.

C'è un altro modo di essere attirati nella trappola della proprietà. Spesso le aziende offrono promozioni "di prova". Se abbiamo acquistato l'abbonamento al pacchetto base di programmi di una TV satellitare, ci possono allettare con una promozione speciale in cui il pacchetto completo ci viene offerto per tre mesi a 15 euro mensili invece che a 60. Ci diciamo che è comunque una prova e possiamo sempre tornare al pacchetto base una volta trascorsi i tre mesi.

Ma una volta provato il pacchetto completo lo sentiamo subito nostro. Avremo davvero la forza di ritornare al pacchetto base? Ho i miei dubbi. All'inizio possiamo anche pensare che sia facile, ma quando scopriamo che ci troviamo bene con la formula che prevede più programmi, cominciamo a incorporare la proprietà del pacchetto completo nella nostra visione del mondo e a considerare ragionevole la differenza aggiuntiva di prezzo e quindi a non tenerne conto. Inoltre, la nostra sensazione di perdita – in questo caso la perdita del prezioso pacchetto completo con tutti i canali in più – è troppo grande da sopportare. In altre parole, prima di fare il passaggio non possiamo essere sicuri che il pacchetto completo valga il prezzo pieno; ma una volta che ce l'abbiamo l'ondata di emozioni che si accompagnano alla proprietà ci investe per dirci che è più doloroso perdere il pacchetto completo che spendere una cifra maggiore per il canone mensile. Tornare indietro, anche se pensiamo di poterlo fare, è più difficile di quanto ci si aspetti.

Un altro esempio dello stesso stratagemma è la formula "soddisfatti o rimborsati entro trenta giorni". Se non siamo sicuri che ci serva o meno un divano nuovo, la garanzia di poter liberamente cambiare idea in seguito può farci superare lo scoglio iniziale dell'acquisto, inducendoci poi a tenere l'oggetto in questione. Non riusciamo a renderci conto di come cambierà la nostra prospettiva una volta che avremo il divano in casa. Né di come cominceremo a considerarlo – nostro, appunto – e di conseguenza giudicheremo una perdita restituirlo. Potremmo pensare di portarlo a casa solo per provarlo per qualche giorno, ma di fatto ne diventiamo proprietari e non siamo consapevoli delle emozioni che può provocare in noi.

La proprietà non si limita alle cose materiali. Valgono le stesse osservazioni anche per i punti di vista. Una volta che un'idea ci appartiene, che si tratti di politica o di sport, che cosa facciamo? Magari l'amiamo più di quanto dovremmo. Le attribuiamo un valore maggiore di quello che possiede effettivamente. E nella maggior parte dei casi non risulta facile rinunciarvi perché non sopportiamo l'idea della sua perdita. Che cosa ci resta perciò? Un'ideologia, rigida e inflessibile.

Non si conosce una cura per le malattie legate alla proprietà. Come disse Adam Smith, quest'ultima è intessuta nelle nostre vite. Ma essere consapevoli della loro esistenza può essere utile. La tentazione di migliorare la qualità della nostra vita è propria di ognuno di noi: comprare una casa più grande, una seconda auto, una nuova lavastoviglie, un tagliaerba eccetera. Ma una volta che cambiamo tornare indietro diventa sempre più difficile. Come ho sottolineato prima, la proprietà muta semplicemente la prospettiva da cui guardiamo alle cose. All'improvviso tornare allo stato di pre-proprietà diventa una perdita insopportabile. E così mentre facciamo sempre più passi avanti nella vita, indulgiamo nella fantasia di poter sempre tornare da dove siamo partiti, se necessario. In realtà però non possiamo. Fare un passo indietro, tornare in una casa più piccola, per esempio, viene vissuto come una perdita, è psicologicamente doloroso e siamo disposti a fare ogni genere di sacrifici per evitarlo, anche se, in questo caso, la nostra nave affonda sotto l'ondata del mutuo.

Personalmente cerco di guardare a tutte le transazioni (soprattutto quelle di notevole entità) come se non fossi proprietario di nulla, mettendo una certa distanza tra me e l'oggetto del mio interesse. Non so se in questo mio tentativo sia riuscito a raggiungere il totale disinteresse per le cose materiali propria dei sannyasi indu, ma almeno cerco di essere più zen che posso.

8.
TENERE LE PORTE APERTE

Perché le possibilità di scelta ci distolgono dal nostro obiettivo principale

Nel 210 a.C. il comandante cinese Xiang Yu attraversò con le sue truppe il fiume Yangtze per affrontare l’esercito della dinastia Qin. Giunto sull’altra sponda del fiume fece accampare i soldati per la notte. La mattina seguente, al loro risveglio, i soldati si accorsero terrorizzati che le imbarcazioni con le quali avevano attraversato il fiume erano in fiamme. Balzarono in piedi per gettarsi all’attacco del nemico ma scoprirono ben presto che era stato il loro stesso comandante a ordinare l’incendio delle navi e che aveva anche fatto frantumare le pentole di terracotta che servivano a cucinare il rancio.

Xiang Yu spiegò alle truppe che senza pentole e senza navi non avevano altra scelta che vincere o morire. Questo stratagemma non gli guadagnò un posto nel novero dei comandanti cinesi più amati ma ebbe un effetto straordinario sulle truppe: i soldati, determinati all’estremo, afferrarono le lance e gli archi e si lanciarono contro il nemico con tutta la ferocia che avevano in corpo vincendo nove battaglie consecutive e annientando gran parte dell’esercito della dinastia Qin.

La storia di Xiang Yu è degna di nota perché è completamente antitetica rispetto al comportamento usuale degli esseri umani. Noi, di solito, non riusciamo a sopportare di escludere le varie alternative che ci si presentano. In altre parole, se si fosse trovata nei panni di Xiang Yu, la maggior parte di noi avrebbe lasciato dei soldati a custodire le navi, caso mai ne avessimo avuto bisogno per battere in ritirata, e avrebbe destinato un certo numero di uomini alla preparazione del rancio, nel caso l’esercito fosse stato costretto

a fermarsi sul posto per qualche settimana. Ad altri ancora avrebbe dato ordine di pestare il riso per farne rotoli di carta, nel caso ne avessimo avuto bisogno per fissare i termini della resa della potente dinastia Qin (cosa in principio altamente improbabile).

Oggi spendiamo un sacco di energie per tenere aperte tutte le opzioni possibili. Acquistiamo il computer più espandibile, se mai ci venisse voglia di aggiungere gli ultimissimi accessori. Sottoscriviamo le polizze assicurative che ci vengono offerte con l'ultimo modello di televisore ad alta definizione, per far fronte all'ipotesi che si guasti il maxischermo. Facciamo fare ai nostri figli tutte le attività che ci vengono in mente, nel caso scoprissero di essere portati per la ginnastica, il pianoforte, il francese, il giardinaggio o il Tae Kwon Do. E compriamo un lussuoso SUV non perché prevediamo davvero di dover percorrere spesso sterrati, ma perché, nel caso, vogliamo mettere la maggior distanza possibile tra il pianale e la strada.

Possiamo anche non rendercene sempre conto, ma per garantirci queste opzioni di fatto rinunciamo a qualcosa. Compriamo un computer che ha più funzioni di quante ce ne occorrono in realtà o uno stereo con una garanzia eccessivamente cara. Sacrifichiamo il nostro tempo e quello dei nostri figli, rinunciando alla possibilità che diventino davvero bravi in un'attività, per cercare di farne provare loro tutta un'ampia serie. Correndo dietro alle cose che potrebbero essere importanti, dimentichiamo di dedicare la giusta quantità di tempo a ciò che è importante davvero. È un comportamento sciocco, ma lo facciamo spesso: e ci riesce anche bene.

Riscontrai esattamente questo problema in uno dei miei studenti, un giovanotto molto intelligente di nome Joe. Questi aveva completato tutti i corsi fondamentali e doveva scegliere in cosa specializzarsi. Era appassionato di architettura e trascorreva i fine settimana a studiare il composito paesaggio urbano di Boston e dintorni. In un futuro si vedeva bene a progettare strutture altrettanto ardite. Gli piaceva però anche l'informatica, soprattutto la libertà e la flessibilità che offre questo campo. In futuro un lavoro ben retribuito in un'azienda stimolante come Google non gli sarebbe dispiaciuto. I genitori volevano che scegliesse informatica, e poi, chi si iscrive al MIT per diventare architetto?[26] Ma la sua passione per l'architettura era comunque molto forte.

Mentre parlava, Joe si torceva le mani in preda alla frustrazione. I corsi che doveva seguire per specializzarsi in Architettura o in Informatica erano incompatibili. Per Informatica doveva seguire Algoritmi, Intelligenza artificiale, Progettazione di sistemi informatici, Elettronica, Sistemi e Reti, Logica computazionale, e un laboratorio di Ingegneria del software; per Architettura, Composizione architettonica, Storia dell'arte, Tecnica delle costruzioni, Computer grafica, Introduzione alla storia dell'architettura e alle teorie architettoniche e un'ulteriore serie di studi specifici.

Come poteva chiudere la porta a una delle due carriere? Se cominciava a seguire i corsi di Scienze informatiche, non sarebbe stato facile passare poi eventualmente ad Architettura; e se avesse cominciato con Architettura avrebbe avuto la stessa difficoltà per passare in seguito a Informatica. D'altra parte, se si fosse iscritto ai corsi di entrambe le facoltà, è probabile che dopo quattro anni al MIT avrebbe finito per non laurearsi né nell'una né nell'altra, e avrebbe dovuto studiare un altro anno (a spese dei genitori) per ottenere comunque una laurea. (Alla fine Joe si laureò in Scienze informatiche ma trovò il lavoro perfetto per lui: progettare sottomarini nucleari per la marina.)

Dana, una mia studentessa, aveva un problema simile, ma in un contesto diverso: non riusciva a scegliere tra due ragazzi. Avrebbe potuto dedicare le sue energie e il suo entusiasmo a una persona che aveva conosciuto da poco e con la quale sperava di costruire una relazione duratura. Oppure continuare un rapporto datato e logorato, che si stava ormai esaurendo. Era chiaro che Dana preferiva il nuovo ragazzo al vecchio fidanzato e tuttavia non riusciva a troncare con quest'ultimo. Nel frattempo, il nuovo ragazzo si stava stancando della situazione. "Vuoi davvero rischiare di perdere il ragazzo che ami" le chiesi "per la remota possibilità di scoprire – chissà quando – che ami di più il tuo ex fidanzato?" Scosse il capo. "No", disse scoppiando in lacrime.[27]

Perché è tanto difficile scegliere? Perché ci sentiamo costretti a tenere aperte il maggior numero di porte possibile, anche se ci costa moltissimo? Perché non possiamo impegnarci in una cosa e basta?[28]

Per cercare di dare una risposta a queste domande, Jiwoong Shin (professore a Yale) e io progettammo una serie di esperimenti con i quali speravamo di riuscire a sciogliere il dilemma rappresentato da Joe e Dana. Nel nostro caso l'esperimento si sarebbe basato su un videogioco che

speravamo avrebbe eliminato alcuni degli aspetti complessi della vita e ci avrebbe fornito una risposta univoca alla domanda: la gente ha la tendenza a tenere aperte le porte troppo a lungo? Lo chiamammo il “gioco della porta”. Quale teatro dell’esperimento scegliemmo un luogo cupo e lugubre, un antro in cui perfino l’esercito di Xiang Yu sarebbe entrato con riluttanza.

Il dormitorio dell’East Campus del MIT è un luogo che incute terrore. È il rifugio degli hacker, dei patiti del computer, dei tipi eccentrici e disadattati in genere (e, credetemi, per essere un fuori di testa al MIT, uno deve essere già parecchio fuori di testa di suo). Un padiglione ammette la musica a tutto volume, i party sfrenati e perfino il nudismo. Un altro è una calamita per gli studenti di ingegneria: i modelli delle loro più disparate creazioni, dai ponti alle montagne russe, si trovano dappertutto. (Se mai vi capitasse di visitarlo, premete il bottone “emergenza pizza” e poco dopo ve ne consegneranno una.) Un terzo è dipinto tutto di nero. Un altro ha i bagni ornati di murali di tutti i generi: premete la palma o il ballerino di samba e comincia a diffondersi la musica dal server del padiglione (tutta scaricata legalmente, ovvio).

Un pomeriggio di qualche anno fa, Kim, uno dei miei assistenti, vagava per i corridoi dell’East Campus con un laptop sotto il braccio. A ogni porta chiedeva agli studenti se volevano guadagnare qualche soldo partecipando a un esperimento. Quando riceveva una risposta affermativa entrava nella stanza e trovava (a volte solo con immensa fatica) un angolo vuoto su cui appoggiare il computer.

Quando il programma si accendeva, apparivano sullo schermo tre porte: la prima rossa, la seconda blu e la terza verde, che portavano ognuna in una stanza. Kim spiegava ai partecipanti che per entrare in ognuna delle tre stanze (un cubo rosso, uno blu e uno verde) bastava cliccare sulla porta corrispondente. Una volta dentro, ogni clic successivo avrebbe fatto guadagnare loro del denaro. Se una certa stanza offriva un guadagno variabile da un centesimo a dieci, per esempio, avrebbero ricevuto una somma in quella fascia ogni volta che avessero cliccato con il mouse all’interno della stanza. Nel corso del gioco i guadagni venivano registrati nella parte in basso dello schermo.

Per ottenere la maggior quantità di denaro possibile bisognava individuare la stanza che offriva il guadagno maggiore e cliccarci sopra il

maggior numero di volte possibile. Ma non era così semplice. Ogni volta che ci si spostava da una stanza all'altra, si faceva un clic (i giocatori avevano a disposizione un totale di cento clic). Da un lato quindi, passare da una stanza all'altra poteva essere una buona strategia per scoprire in quale delle tre si guadagnava di più. Dall'altro, però, correre come pazzi da una porta all'altra (e da una stanza all'altra) significava bruciarsi clic che in altri casi avrebbero fatto guadagnare denaro.

Albert, che suonava il violino, fu uno dei primi ad aderire all'esperimento. Era un tipo competitivo e determinato a vincere più soldi di tutti gli altri. Come prima mossa scelse la porta rossa ed entrò nel cubo dello stesso colore.

Una volta dentro, cliccò con il mouse e questo fece registrare un guadagno di 3,5 centesimi. Albert cliccò di nuovo: 4,1. Al terzo clic guadagnò un centesimo. Dopo aver raccolto ancora qualche centesimo in quella stanza, il suo interesse si spostò sulla porta verde. Cliccò il mouse ed entrò nella stanza dello stesso colore.

Qui ricevette 3,7 centesimi al primo clic, 5,8 al secondo, e ne ottenne 6,5 la terza volta. In fondo sullo schermo il suo gruzzolo cominciò a lievitare. La stanza verde sembrava meglio di quella rossa. E quella blu? Albert cliccò sulla porta ancora inviolata. Tre clic dentro la stanza blu gli fecero guadagnare circa quattro centesimi. Meglio lasciar perdere. Corse di nuovo nella stanza verde (che pagava circa cinque centesimi a clic) e usò lì i tentativi che gli restavano, aumentando il suo guadagno. Alla fine si informò del suo punteggio. Kim sorrise e gli disse che fino a quel momento era stato uno dei migliori.

Albert aveva confermato una cosa che sospettavamo riguardo al comportamento di noi uomini: dati una situazione semplice e un obiettivo chiaro (in questo caso guadagnare denaro) siamo tutti molto bravi a perseguire la fonte della nostra soddisfazione. Applicando i risultati di questo esperimento agli appuntamenti si potrebbe dire che Albert ha ottenuto un appuntamento con una ragazza, ha provato a uscire con un'altra e ha accennato a spassarsela con una terza. Ma dopo averle provate tutte è ritornato alla migliore, con la quale è rimasto fino alla fine del gioco.

Ma a dire il vero, Albert aveva gioco facile. Anche quando passava da una ragazza all'altra, quelle con cui era uscito in precedenza aspettavano

pazienti che tornasse tra le loro braccia. Ma supponiamo che le altre ragazze, dopo essere state trascurate per un po', avessero iniziato a voltargli le spalle. Supponiamo che Albert cominciasse ad avere meno opzioni. Le avrebbe lasciate perdere? O avrebbe cercato di tenerle aperte il più a lungo possibile? Di fatto, avrebbe rinunciato a parte di un guadagno garantito per aver sempre la possibilità di scegliere tra più opzioni?

Per scoprirlo, modificammo il gioco. Questa volta ogni porta che non fosse stata presa in considerazione, dopo dodici clic sarebbe scomparsa per sempre dallo schermo.

Sam, ospite del padiglione degli hacker, fu il primo a partecipare a questa seconda versione del gioco, quella in cui scomparivano le porte. Scelse di cominciare con la porta blu e dopo essere entrato nella stanza corrispondente, cliccò tre volte. I suoi guadagni cominciarono a lievitare in fondo allo schermo ma questa non era la sola attività a impegnarlo: doveva tenere sott'occhio anche altre porte. A ogni nuovo clic, infatti, queste si riducevano di un dodicesimo facendo presente al giocatore che, se lasciate intatte, sarebbero svanite nel nulla. Ancora otto clic e sarebbero scomparse per sempre.

Sam non aveva nessuna intenzione di lasciare che ciò accadesse. Muovendo a destra e a sinistra il cursore, cliccò sulla porta rossa, la riportò alla sua dimensione di partenza e cliccò tre volte all'interno della stanza dello stesso colore.

A quel punto si accorse della porta verde: ancora tre clic e sarebbe scomparsa. Ancora una volta spostò il cursore restituendo alla porta verde la sua dimensione originaria.

Sembrava che quest'ultima consentisse di guadagnare di più. Avrebbe dovuto restare lì? (Ricordate che in ogni stanza il guadagno oscillava entro una certa fascia. Così Sam non poteva essere certo al cento per cento che la porta verde fosse a tutti gli effetti la più redditizia. Avrebbe potuto andare meglio con la porta blu, o magari con la rossa, o magari con nessuna delle due.) Strabuzzando gli occhi, Sam muoveva freneticamente il cursore sullo schermo. Cliccava sulla porta rossa e vedeva quella blu rimpicciolire sempre di più. Dopo alcuni clic sul rosso passò al blu. In quel momento vide che le dimensioni della porta verde si andavano assottigliando pericolosamente, ed eccolo allora precipitarsi a cliccare sul verde.

Non passò molto tempo che Sam si ritrovò a passare da una porta all'altra, il corpo contratto dalla tensione del gioco. Nella mia mente prese forma l'immagine del tipico genitore che schizza da un posto all'altro per star dietro a tutte le attività del figlio.

È un modo proficuo, questo, di vivere la nostra vita, specialmente quando ogni settimana si aggiunge una nuova porta? Non sono in grado di darvi con certezza le risposte giuste per la vostra vita personale, ma nei nostri esperimenti correre da un posto all'altro non solo si è rivelato stressante ma anche antieconomico. In verità, nella loro frenesia di tenere aperte tutte le porte, i nostri giocatori hanno finito per guadagnare meno soldi (circa il 15 per cento in meno) di quelli che non avevano porte che si chiudevano. La verità è che per guadagnare di più bastava scegliere una stanza – una qualsiasi delle tre – e non muoversi da lì per l'intero esperimento! (Applicate un po' questa considerazione alla vostra vita o alla vostra carriera.)

Quando Jiwoong e io modificammo l'esperimento in modo da stimolare i partecipanti a non tenere aperte le porte, ottenemmo gli stessi risultati. Facemmo in modo, per esempio, che ogni clic per aprire una porta costasse tre centesimi, in modo che il costo non fosse solo la perdita di un clic (un costo-opportunità) ma anche una vera e propria perdita finanziaria. Non ci fu differenza nelle risposte dei partecipanti all'esperimento. Dimostrarono tutti la stessa smania di tenere aperte le loro opzioni.

In seguito comunicammo loro l'esatto ammontare della cifra che si sarebbero potuti aspettare da ogni stanza. I risultati furono gli stessi. Continuarono a non sopportare l'idea di vedere chiudersi una porta. Permettemmo anche ad alcuni di eseguire centinaia di prove pratiche prima di iniziare l'esperimento vero e proprio. Certamente, pensammo, vedranno che è più saggio non correre dietro alle porte che si chiudono. Ma ci sbagliavamo. Quando vedevano le loro opzioni assottigliarsi, i nostri studenti del MIT – che si suppone siano i giovani più brillanti del Paese – non riuscivano a concentrarsi su una sola scelta. Becchettavano a ogni porta come le galline nell'aia cercando di fare più soldi mentre in realtà ne guadagnavano molti di meno.

Alla fine tentammo un altro genere di esperimento, con una nota di "reincarnazione". Qui, la porta scompariva ancora, se non veniva toccata dopo dodici clic. Ma non se ne andava per sempre. Bastava un solo clic per

riportarla in vita. In altre parole, si poteva ignorare una porta senza subire alcuna perdita. Questa condizione avrebbe trattenuto i nostri partecipanti dal cliccarci sopra? No. Con nostra grande sorpresa, continuavano a sprecare i loro clic sulla porta in grado di "reincarnarsi", anche se la sua scomparsa in realtà non aveva conseguenza alcuna e anzi la si poteva comunque ripristinare. Il fatto era che semplicemente non riuscivano a tollerare l'idea della perdita, e pertanto facevano tutto il possibile per evitarla.

Come facciamo a liberarci dall'impulso irrazionale di perseguire le opzioni prive di valore? Nel 1941, il filosofo Erich Fromm scrisse *Fuga dalla libertà*. In una democrazia moderna, diceva nel suo libro, la gente non è minacciata dalla mancanza di opportunità bensì dalla loro abbondanza, che è tale da fare girare la testa. È quello che succede nella nostra società, che enfatizza proprio questo aspetto. Ci viene ricordato in continuazione che noi possiamo fare qualunque cosa ed essere chiunque vogliamo essere. Il problema è stare al passo con questo sogno. Dobbiamo sviluppare la nostra personalità in ogni direzione possibile; dobbiamo assaporare ogni singolo aspetto della vita; dobbiamo assicurarci di non fermarci alla novecentonovantanovesima delle mille cose da vedere prima di morire. Ma ecco sorgere un problema: non è che stiamo mettendo troppa carne al fuoco? Credo che la tentazione descritta da Fromm sia esattamente quella a cui cedevano i partecipanti al nostro esperimento, quando li osservavamo correre da una porta all'altra.

Correre da una porta all'altra è un'attività piuttosto bizzarra. Ma è ancora più bizzarra la nostra smania di correre dietro a porte di scarso valore, a opportunità che si sono quasi esaurite o di scarso interesse. La mia studentessa Dana, per esempio, aveva già stabilito che uno dei suoi due fidanzati era praticamente una causa persa. Perché allora metteva a repentaglio la relazione con l'altro tenendo in vita un rapporto ormai appassito con un compagno meno attraente? Allo stesso modo, quante volte ci è capitato di comprare qualcosa in saldo, non perché ne avevamo veramente bisogno ma perché altrimenti, a saldi ultimati, non avremmo più potuto avere quell'articolo a quel prezzo?

L'altro aspetto di questa situazione tragica si manifesta quando non ci rendiamo conto che alcune cose sono davvero porte che scompaiono e necessitano della nostra immediata attenzione. Possiamo trascorrere sempre

più tempo lavorando, per esempio, e non renderci conto che l'infanzia dei nostri figli sta scivolando via. A volte sono porte che si chiudono troppo lentamente perché ci si avveda che stanno svanendo. Un amico mi raccontò che l'anno migliore del suo matrimonio fu quello in cui lui viveva a New York, sua moglie a Boston, e si incontravano solo nei weekend. Prima di quel periodo – quando vivevano insieme a Boston – passavano il fine settimana a recuperare il lavoro arretrato invece di godere della loro reciproca compagnia. Ma quando la situazione cambiò, e compresero che potevano vedersi solo in quei due giorni della settimana, il tempo da trascorrere insieme divenne limitato, con una scadenza fissa (l'ora della partenza dell'ultimo treno della domenica). Siccome era chiaro che la lancetta dell'orologio non si fermava, cominciarono a dedicare quel poco tempo a divertirsi insieme e a godere della reciproca compagnia invece che a lavorare.

Non sto suggerendovi di lasciare il lavoro e di starvene a casa per trascorrere più tempo con i figli o di trasferirvi in un'altra città solo per migliorare la qualità dei fine settimana con vostra moglie (anche se potrebbe procurare dei benefici). Ma non sarebbe più bello avere un allarme incorporato che ci mettesse in guardia quando le porte delle nostre opzioni più importanti stanno per chiudersi?

Cosa possiamo fare allora? Nei nostri esperimenti abbiamo dimostrato che correre come pazzi da una porta all'altra per evitare che si chiudano è da sciocchi. Non solo consumerà le nostre emozioni ma svuoterà anche i nostri portafogli. Quello di cui abbiamo bisogno è di cominciare a chiudere qualche porta consapevolmente. Porte piccole, certo, e facili da chiudere. Non è difficile cancellare qualche nome dall'elenco delle persone a cui scrivere le cartoline o eliminare il taekwondo? dalla lista di attività di nostra figlia.

Ma le porte più grandi (o quelle che ci sembrano tali) sono più difficili da chiudere. Può essere complicato sbarrare quelle che possono aprirci una nuova carriera o un lavoro migliore. Anche quelle legate ai nostri sogni sono difficili da chiudere. Lo stesso vale per le relazioni con alcune persone, anche se sembrano non andare da nessuna parte.

Abbiamo una pulsione irrazionale a tenere aperte le porte. Siamo fatti così. Ma questo non significa che non dovremmo cercare invece di sforzarci

di chiuderle. Pensate alla famosa scena del film *Via col vento*, quella in cui Rhett Butler lascia Scarlett O'Hara. Rossella gli si attacca al collo e lo prega di restare: "Se te ne vai, che sarà di me?", gli chiede. E Rhett, dopo averne sopportate tante, ne ha fin sopra i capelli e le risponde: "Francamente me ne infischio." Non è un caso che questa frase sia stata votata come la più memorabile della storia del cinema. È una porta che viene chiusa con enfasi, sbattendola. Il suo fascino consiste proprio in questo. E dovrebbe costituire un monito per noi che abbiamo tutti porte, piccole e grandi, da chiudere.

Dobbiamo toglierci dai comitati che sono solo una perdita di tempo e smettere di mandare cartoline a gente che è uscita dalla nostra vita, che non fa più parte delle nostre amicizie. Dobbiamo stabilire se abbiamo davvero tempo di seguire il basket, di giocare sia a squash che a golf e tenere insieme la nostra famiglia; forse dovremmo metterci alle spalle qualcuno di questi sport. Dobbiamo smetterla perché ci sottraggono energia e impegno per le porte che andrebbero lasciate aperte. E perché ci fanno diventare pazzi.

Supponete di aver chiuso tutte le porte tranne due. Vorrei potervi dire che per voi ora sarà più facile scegliere, ma spesso non è così. In realtà, scegliere tra due cose che hanno la stessa attrattiva è una delle decisioni più difficili da prendere. Non si tratta solo di tenere aperte troppo a lungo due opzioni ma di essere indecisi al punto da finire per pagare la nostra indecisione. Ve lo dimostro con l'aiuto di una storiella.

Un giorno, un asino affamato si avvicina a un fienile in cerca di cibo e trova due mucchi di fieno di dimensioni identiche ai due estremi opposti del fienile. L'asino resta fermo a metà tra i due mucchi e non sa quale scegliere. Passano le ore e l'animale rimane immobile, incapace di prendere una decisione. Alla fine muore di fame.[29]

È una storia inventata, ovviamente, che getta però qualche ombra sull'intelligenza degli asini. Un esempio migliore potrebbe essere quello del Congresso degli Stati Uniti. Spesso il Congresso si blocca e non delibera non perché i suoi membri devono considerare il quadro generale di una particolare legge – il restauro delle autostrade più vecchie, l'immigrazione, il miglioramento della protezione federale per le specie minacciate d'estinzione eccetera – ma perché si soffermano sui dettagli. Molto spesso,

per una persona di buon senso, le linee di partito su questi grandi temi sono come i due mucchi di fieno. Eppure, o proprio per questo, il Congresso resta spesso bloccato a metà. Decidere rapidamente non sarebbe meglio per tutti?

Vi faccio un altro esempio. A un mio amico ci sono voluti tre mesi per scegliere una macchina fotografica digitale tra due modelli praticamente identici. Quando finalmente si decise gli domandai quante opportunità di usare la macchina aveva perso in quei tre mesi, quanto del suo tempo prezioso aveva passato a prendere quella decisione e quanto avrebbe pagato per avere foto digitali della sua famiglia e dei suoi amici per documentare quei tre mesi perduti. Più di quanto ho pagato la macchina fotografica, fu la sua risposta. Non vi è mai capitato niente di simile?

Mentre si concentrava sulle somiglianze e le minime differenze tra i due oggetti il mio amico (così come l'asino e i membri del Congresso) non aveva tenuto conto delle *conseguenze del non decidere*. L'asino non aveva tenuto conto della possibilità di morire di fame, il Congresso non considera le vite perdute mentre discute la legge sulle autostrade e il mio amico non aveva pensato a tutte le foto che si stava perdendo, per non parlare del tempo buttato via nel negozio. E, cosa ancor più importante, nessuno di loro aveva considerato il fatto che le differenze derivanti dal prendere una decisione, scegliendo una cosa piuttosto che l'altra, sarebbero state minime.

Il mio amico sarebbe stato felice lo stesso, sia che avesse scelto l'una o l'altra delle macchine fotografiche; l'asino avrebbe potuto mangiare uno qualsiasi dei due mucchi di fieno; e i membri del Congresso sarebbero tornati più spesso a casa felici del risultato ottenuto, indipendentemente dalle leggere differenze nelle leggi da loro varate. In altre parole avrebbero dovuto tutti considerare quella decisione come una decisione facile. Avrebbero perfino potuto tirare in aria una monetina (metaforicamente, nel caso dell'asino) e andare avanti con la loro vita. Ma noi non ci comportiamo in questo modo perché non riusciamo a chiudere le porte.

Anche se scegliere tra due opzioni simili dovrebbe essere facile, di fatto non è così. Fui vittima anch'io dello stesso problema alcuni anni fa, quando stavo riflettendo se rimanere al MIT o trasferirmi a Stanford (alla fini scelsi di rimanere al MIT). Di fronte a queste due opzioni, trascorsi diverse settimane a confrontare da vicino le due scuole e trovai che per me avevano

più o meno la stessa attrattiva. Cosa feci allora? Decisi che mi servivano più informazioni e una ricerca sul campo. Così le esaminai con cura entrambe. Incontrai persone e chiesi loro se gli piaceva stare lì. Controllai i dintorni e le possibili scuole per i bambini. Sumi e io riflettemmo su quale delle due opzioni si adattava meglio al tipo di vita che volevamo condurre. Ben presto fui talmente assorbito da questo dilemma che il mio lavoro accademico e la mia produttività cominciarono a risentirne. Paradossalmente, mentre cercavo il posto migliore per svolgere il mio lavoro, cominciavo a trascurare i miei studi.

Dal momento che probabilmente avete investito del denaro per comperare la saggezza contenuta in questo libro (per non parlare del tempo e delle altre attività a cui avete rinunciato per leggerlo), non dovrei ammettere così palesemente che sono finito come l'asino che cercava di scegliere tra due mucchi di fieno esattamente identici. Ma è quello che accadde.

Alla fine, e con tutta la conoscenza preventiva sulla difficoltà del processo decisionale, mi sono comportato in modo prevedibilmente irrazionale come qualsiasi altra persona.

---

26 In realtà il dipartimento di Architettura del Mit è molto buono.

27 Spesso mi meraviglio di quanta gente si confida con me. Penso che dipenda in parte dalle mie cicatrici e dal fatto evidente che ho vissuto un trauma grave. D'altro canto mi piacerebbe credere che la gente mi riconosca una capacità unica di comprendere la psiche umana e che sia questo il motivo per cui cerca il mio consiglio. In entrambi i casi, ho imparato molto dalle storie che mi vengono a raccontare.

28 Il matrimonio è un espediente sociale che sembrerebbe costringere gli individui a chiudere le porte alle opzioni alternative, ma, come sappiamo tutti, anche questo sistema non sempre funziona.

29 Si tratta del famoso asino di Buridano, attribuito a Giovanni Buridano, il filosofo e logico francese che scrisse numerosi commenti alle opere di Aristotele. In realtà l'esempio non si trova nei suoi scritti, ma è tuttavia ricavabile dalla sua dottrina.

9.
GLI EFFETTI DELLE ASPETTATIVE

Perché la mente ha quello che si aspetta

Supponete di essere appassionati di football americano, in particolare tifosi degli Eagles di Philadelphia, e di guardare una partita con un vostro amico che purtroppo è cresciuto a New York ed è un tifoso sfegatato dei Giants. In realtà non capite bene come abbiate fatto a diventare amici, ma dopo un semestre passato nella stessa stanza del pensionato comincia a piacervi, anche se pensate che di football non capisca niente.

Gli Eagles sono in possesso di palla e sotto di cinque punti senza più time-out. È l'ultimo quarto e mancano sei secondi alla fine dell'incontro. La palla è sulla linea delle 12 yard. Quattro ricevitori si allineano per l'ultima azione. Il quarterback, il lanciatore, riceve la palla e arretra, protetto dai suoi compagni. Mentre i ricevitori si lanciano verso la end zone, l'area di meta, il quarterback fa un passaggio lungo proprio allo scadere del tempo. Un ricevitore degli Eagles vicino all'angolo della end zone si tuffa per prendere la palla e realizza una presa spettacolare.

L'arbitro segnala un touchdown e tutti i giocatori degli Eagles invadono il campo per festeggiare. Ma, un momento. Il ricevitore era dentro con tutti e due i piedi? Sullo schermo non è chiaro; così gli arbitri chiedono di rivedere l'azione. Voi vi voltate verso il vostro amico ed esclamate: "Guarda, che presa magnifica! Era dentro. Ma perché vogliono rivederla?" Il vostro amico aggrotta le sopracciglia. "Era completamente fuori! Non ci posso credere che l'arbitro non abbia visto! Devi essere matto a pensare che fosse dentro!" Cos'è successo? Il vostro amico tifoso dei Giants si illude?

Sta mentendo a se stesso? Peggio ancora, mente *tout court*? O è sincero, ma la fedeltà alla sua squadra – e l'aspettativa di una sua vittoria – ha totalmente annebbiato la sua capacità di giudizio?

Ci stavo pensando una sera mentre passeggiavo per Cambridge (nel Massachusetts) in direzione del Walker Memorial Building. Com'era possibile che due amici, due ragazzi onesti, vedessero un passaggio sublime in due modi diversi? In realtà, com'era possibile, in generale, che due persone guardassero esattamente lo stesso evento e lo interpretassero a vantaggio dei loro opposti punti di vista? Com'è possibile che i democratici e i repubblicani osservino lo stesso bambino in età scolare incapace di leggere e prendano posizioni così diverse di fronte alla medesima questione? Com'è possibile che due coniugi in lite vedano in modo tanto diverso le cause del loro contendere?

Un mio amico corrispondente estero che aveva trascorso molto tempo a Belfast, nell'Irlanda del Nord, una volta mi raccontò di un'intervista con alcuni membri dell'IRA. Durante il colloquio giunse la notizia che era stato assassinato il direttore del carcere di Maze, la famosa prigione in cui erano rinchiusi diversi attivisti dell'IRA. I membri dell'Ira che si trovavano con il mio amico espressero soddisfazione all'udire la notizia: era una vittoria per la loro causa. Gli inglesi, ovviamente, non condividevano affatto il loro entusiasmo. Il giorno seguente i titoli dei giornali di Londra trasudavano rabbia e invocavano una punizione. Di fatto, gli inglesi videro in quell'evento la prova che discutere con l'IRA non avrebbe portato a nessun risultato e che l'organizzazione avrebbe dovuto essere annientata. Io che sono israeliano non sono estraneo a queste cicliche esplosioni di violenza. La violenza non è una cosa rara: si manifesta talmente spesso che raramente ci soffermiamo a chiederci il perché questo accada. Perché? È un prodotto della storia o della specie o della politica o in noi c'è un qualcosa di irrazionale che favorisce lo scontro, che ci spinge a guardare allo stesso avvenimento e a interpretarlo in modo completamente diverso, a seconda del nostro punto di vista?

Leonard Lee (professore alla Columbia), Shane Frederick (del MIT) e io non conoscevamo le risposte a queste domande importanti, ma per ricercare le radici di questa condizione tipica dell'uomo decidemmo di preparare una serie di esperimenti elementari: volevamo indagare come le impressioni che si formano nella nostra mente in un dato momento possono in seguito

offuscare il nostro punto di vista. Preparammo un esperimento semplice, senza mettere in gioco la religione, la politica o lo sport: avremmo usato un bicchiere di birra.

L'entrata del Walker Memorial Building si raggiunge salendo un'ampia scala fra torreggianti colonne greche. Una volta all'interno (e dopo aver girato a destra) si entra in due stanze con una moquette che risale a prima dell'avvento della luce elettrica e un arredamento in tono e si viene accolti da un odore che promette senza possibilità di errore fiumi di alcol, montagne di noccioline e ottima compagnia: benvenuti al Muddy Charles, uno dei due pub del MIT. Leonard, Shane e io l'avevamo eletto a teatro di una serie di esperimenti che avrebbero avuto luogo nelle settimane successive. Il nostro obiettivo era stabilire se le aspettative della gente influenzassero o no le loro opinioni rispetto agli avvenimenti, ovvero, più specificamente, se le aspettative dei frequentatori del bar nei confronti di una data qualità di birra avrebbero condizionato la loro percezione del gusto della stessa.

Lasciate che vi spieghi meglio. Una delle birre che sarebbero state offerte agli ospiti del Muddy Charles era Budweiser, la seconda quella che noi battezzammo affettuosamente "birra del MIT". Cos'è la birra del MIT? Fondamentalmente, Budweiser più un "ingrediente segreto": due gocce di aceto balsamico per ogni 30 grammi di birra. Alcuni studenti del MIT ebbero a obiettare sul fatto che chiamavamo "birra" la Budweiser, così negli studi successivi usammo la Sam Adams, una bevanda che i bostoniani sono più disposti a riconoscere come "birra".

Quella sera, intorno alle sette, Jeffrey, uno studente del dottorato in Scienze informatiche, fu baciato dalla fortuna: fece una capatina al Muddy Charles e Leonard gli si avvicinò. "Possiamo farti assaggiare due tipi diversi di birra?", gli chiese. "È gratis." Jeffrey accettò senza troppa esitazione e Leonard lo guidò verso un tavolo su cui c'erano due caraffe della spumeggiante bevanda, una con l'etichetta A e l'altra con l'etichetta B. Jeffrey ne assaggiò un sorso di una, lo assaporò pensieroso e poi passò all'altra: "Di quale ne vorresti un bicchiere?", gli chiese Leonard. Jeffrey ci pensò su ancora un po'. Con un bicchiere gratis in vista voleva essere sicuro di scegliere quella migliore.

Jeffrey scelse deciso la birra B e si unì ai suoi amici. Lui non lo sapeva, ma le birre che aveva appena assaggiato erano appunto la Budweiser e la birra del MIT e lui aveva proprio scelto la nostra creazione, la birra del MIT, quella corretta con l'aceto balsamico.

Pochi minuti dopo arrivò Mina, una studentessa proveniente dall'Estonia. "Vuoi una birra gratis?", le chiese Leonard. Rispose con un sorriso e un cenno affermativo del capo. Questa volta, Leonard fu più prodigo di informazioni. La birra A, spiegò, era una birra standard in commercio mentre la birra B era stata corretta con qualche goccia di aceto balsamico. Mina assaggiò le due birre. Dopo aver finito l'assaggio (storcendo il naso mentre provava la birra B, quella con l'aceto balsamico) scelse un bicchiere di A. Leonard le versò un grosso bicchiere di Budweiser e Mina si unì ai suoi amici.

Mina e Jeffrey furono soltanto due delle centinaia di studenti che parteciparono al nostro esperimento. Ma la loro reazione era tipica: senza sapere prima dell'aceto, la maggior parte degli studenti-assaggiatori sceglieva la birra del MIT. Ma quando venivano informati in anticipo che la birra del MIT era corretta con l'aceto balsamico, avevano una reazione completamente diversa. Al primo sorso storcevano il naso e chiedevano poi la birra standard. L'ovvia morale è la seguente: se dite prima a qualcuno che una cosa può non piacergli, ci sono buone probabilità che finisca per darvi ragione, non perché glielo dice l'esperienza ma a causa delle sue aspettative.

Se a questo punto state considerando di fondare un nuovo birrificio, e soprattutto se pensate di specializzarvi nella produzione di birra con aggiunta di aceto balsamico, tenete presente i seguenti punti: 1) se la gente legge l'etichetta o sa dell'ingrediente, molto probabilmente non apprezzerà la vostra birra; 2) l'aceto balsamico in verità è piuttosto caro, così, anche se migliora il gusto della birra, potrebbe non valere l'investimento. Se proprio volete creare una nuova marca, fate una birra migliore!

La birra è stata solo l'inizio dei nostri esperimenti. Gli studenti del master della Sloan School bevono anche un sacco di caffè. Così, per una settimana, Elie Ofek (professore alla Harvard Business School), Marco Bertini (della London Business School) e io aprimmo un caffè estemporaneo in cui offrivamo agli studenti una tazza della nera bevanda in cambio della loro

disponibilità a rispondere ad alcune domande sulla nostra miscela. Si formò subito la coda. Noi porgevamo agli studenti una tazza di caffè e indicavamo loro un tavolo su cui erano disposti latte, panna, zucchero bianco e di canna da aggiungere a piacimento al caffè. C'erano anche alcuni ingredienti esotici – chiodi di garofano, noce moscata, bucce d'arancia candita, anice, paprica dolce e cardamomo – pensati per lo stesso uso.

Dopo aver aggiunto quello che volevano alla bevanda (nessuno usò i nostri ingredienti esotici) e averla assaggiata, gli studenti compilavano il questionario per la nostra indagine. Indicavano quanto gli era piaciuto il caffè, se in futuro avrebbero voluto trovarlo anche in mensa e il prezzo massimo che sarebbero stati disposti a pagare per quel tipo di miscela.

Distribuimmo caffè per alcuni giorni ma di tanto in tanto cambiavamo i contenitori in cui erano esposti i nostri bizzarri ingredienti. A volte li mettevamo in bellissime ciotole di cristallo e acciaio contraddistinte da etichette stampate e decorate ad arte, che posavamo su un vassoio d'acciaio con accanto cucchiaini d'argento. Altre volte mettevamo gli stessi ingredienti in tazze bianche di polistirolo, con le etichette scritte a mano con il pennarello rosso. Ci spingemmo anche oltre: non solo tagliammo le tazzine di polistirolo, ma facemmo in modo che i bordi risultassero dentellati.

Quale fu il risultato? I contenitori lussuosi non persuasero nessuno ad aggiungere al caffè i nostri bizzarri ingredienti (scommetto che non vedremo tanto presto la paprica dolce nel caffè). Ma la cosa interessante era che quando gli strani ingredienti venivano presentati nei contenitori lussuosi, era più probabile che gli studenti ci dicessero che il caffè gli piaceva molto, che sarebbero stati disposti a pagare bene per averlo e che consigliavano di cominciare a venderlo anche in mensa. In altre parole, quando l'atmosfera era di basso livello anche il caffè veniva percepito come tale.

Quando crediamo che una cosa sia buona, in genere lo sarà. E quando crediamo che una cosa sia cattiva, lo sarà. Ma quanto sono profonde queste influenze? Si limitano a cambiare le nostre convinzioni o cambiano anche la fisiologia dell'esperienza stessa? In altre parole, la conoscenza modifica realmente l'attività neurale alla base del gusto così che quando ci

aspettiamo che una cosa sia buona (o cattiva) finirà per avere proprio quel gusto?

Per verificare questa possibilità, Leonard, Shane e io ripetemmo gli esperimenti della birra, questa volta però introducendo una modifica importante. Avevamo già fatto assaggiare la nostra birra del MIT in due modi: dicendo agli studenti della presenza dell'aceto nella birra *prima* che l'assaggiassero e tacendo del tutto la circostanza. Ma supponiamo che all'inizio non avessimo detto loro nulla e gli avessimo fatto bere la birra, rivelando la presenza dell'aceto solo dopo l'assaggio, e quindi avessimo sondato la loro reazione. Il momento in cui si colloca la conoscenza avrebbe influito sulla risposta? In altre parole: se la conoscenza avviene subito dopo l'esperienza la risposta è diversa rispetto a quando ha luogo prima?

Lasciamo per un momento la birra e facciamo un altro esempio. Supponete di aver sentito dire che guidare una certa auto sportiva sia un'esperienza incredibilmente eccitante, di prenderne quindi una per provare e riferire poi che cosa ne pensate. Le vostre impressioni sarebbero forse diverse da quelle di persone che non sapevano nulla dell'auto, hanno provato a guidarla, hanno sentito dire *dopo* che era un'esperienza eccitante e poi hanno espresso le loro opinioni? In altre parole, che la conoscenza avvenga prima o dopo l'esperienza conta? E se è così, che tipo di input è più importante: la conoscenza prima dell'esperienza o l'informazione dopo che questa ha avuto luogo?

Il fatto è che se la conoscenza si limita a darci un'informazione sullo stato delle cose, allora non dovrebbe avere importanza riceverla prima o dopo aver assaggiato la birra: in altre parole, se avessimo detto agli studenti che nella birra c'era dell'aceto prima di fargliela bere, questa informazione avrebbe dovuto influenzare il loro giudizio sulla bevanda. Se l'avessimo detto loro dopo, avrebbe dovuto influenzarli allo stesso modo. Dopotutto avrebbero ricevuto in entrambi i casi la stessa notizia (cattiva) riguardo alla birra. Ed è proprio questo che dovremmo attenderci se la conoscenza fosse mera *informazione*.

D'altro canto, se mettere al corrente gli studenti della presenza dell'aceto all'inizio dell'esperimento rimodella davvero le loro percezioni sensoriali allineandole alla conoscenza acquisita, allora gli studenti che sapevano dell'aceto da subito avrebbero dovuto avere opinioni marcatamente dissimili da quelli che avevano trangugiato un bicchiere di birra e l'avevano

saputo dopo. Pensatela così: se la conoscenza modifica realmente il gusto, allora gli studenti che assaggiavano la birra prima di ricevere la notizia dell'aceto l'assaggiavano nelle stesse condizioni di quelli che l'avevano fatto "alla cieca" (che non sapevano nulla dell'ingrediente aggiunto). Venivano a sapere della presenza dell'aceto solo dopo averne provato il gusto ed essersene fatti un'opinione: a quel punto, se le aspettative avessero cambiato la loro esperienza, era ormai troppo tardi perché la conoscenza potesse influenzare le percezioni sensoriali.

Agli studenti a cui era stato detto dell'aceto dopo averla assaggiata, la birra piaceva tanto poco quanto a quelli che avevano saputo dell'aceto prima di assaggiarla? O gli piaceva quanto a quelli che non erano mai stati messi al corrente della presenza dell'aceto nella birra? Voi, che pensate?

Ecco quanto stabilirono i risultati della nostra indagine: gli studenti che scoprivano dell'aceto solo dopo aver bevuto la birra, la gradivano molto di più di coloro a cui era stato detto dell'aceto prima dell'assaggio. Di fatto, a quelli a cui era stato detto dopo la birra piaceva come a quelli che non erano assolutamente consapevoli della sua presenza.

Che cosa suggerisce ciò? Fatemi fare un altro esempio. Ammettiamo che la zia Darcy abbia organizzato un mercatino di quartiere per liberarsi di tutte le cose che ha raccolto nella sua lunga vita. Si ferma un'auto, ne scendono delle persone e ben presto si affollano attorno a uno dei dipinti a olio appoggiati al muro. Sì, siete d'accordo con loro, sembra un bell'esempio di primitivismo americano d'inizio Novecento. Ma, a questo punto, glielo dite o no che la zia Darcy l'ha copiato da una foto appena sei anni prima?

Dal momento che sono una persona onesta e per bene, io propenderei per dir loro la verità. Ma glielo dovreste dire prima o dopo che hanno finito di ammirare il quadro? Secondo i risultati della nostra indagine sarebbe meglio per voi e zia Darcy tenere nascosta l'informazione fin dopo che hanno terminato l'esame del quadro. Non dico che questo indurrà i visitatori a pagare migliaia di dollari per il dipinto (anche se i nostri assaggiatori che sapevano dell'aceto manifestavano la stessa preferenza per la nostra birra corretta di quelli che ignoravano la correzione) ma potreste strappare comunque un prezzo più vantaggioso per l'opera di zia Darcy.

A proposito: tentammo anche una versione più azzardata dell'esperimento. Prendemmo due gruppi e dicemmo a uno dell'aceto prima

che assaggiassero la birra (condizione di “prima”) e comunicammo all’altro la correzione dopo che avevano finito gli assaggi (condizione di “dopo”). Una volta finito l’assaggio, invece di offrirgli un bicchiere a loro scelta, gli davamo una tazza di birra non corretta, un po’ di aceto, un contagocce e la ricetta della birra del MIT. Volevamo vedere se la gente avrebbe aggiunto l’aceto alla birra di sua spontanea volontà; se sì, quanto ne avrebbero usato; e quanto questi risultati sarebbero dipesi dall’aver assaggiato la birra prima di sapere dell’aceto o dopo.

Che cosa accadde? Dire dell’aceto agli studenti dopo invece che prima di assaggiare la birra raddoppiò il numero di quelli che decisero di aggiungere l’aceto alla loro birra. Gli studenti nella condizione di “dopo” non l’avevano trovata tanto cattiva (almeno così ragionarono, in apparenza) e non ebbero problemi a provarla una volta ancora.[30]

Come vedete, le aspettative possono influenzare quasi tutti gli ambiti della nostra vita. Immaginate di dover ordinare un catering per il pranzo di matrimonio di vostra figlia. Il Josephine’s Catering magnifica il suo delizioso “pollo ruspante ai profumi d’Oriente” e la sua “insalata greca dai sapori intensi con olive kalamata e feta”. Un altro catering, Culinary Sensations, offre un “succulento petto di pollo biologico arrostito e glassato al Merlot su un letto di couscous israeliano” e un “melange di pomodorini di Pachino e misticanza accompagnato da formaggio di capra tiepido in vinaigrette al lampone”.

Anche se non c’è alcun modo di sapere se il cibo del Culinary Sensations sia meglio di quello di Josephine, la pura accuratezza della descrizione può indurci ad aspettarci di più da un semplice piatto di insalata di pomodori e formaggio di capra. Una predisposizione mentale che, di conseguenza, aumenta la possibilità di farci andare in estasi, noi e i nostri ospiti, davanti a quel menù.

Il principio, utilissimo alle ditte di catering, vale per tutti. Possiamo aggiungere ai nostri piatti piccoli ingredienti dal suono esotico e modaiolo. Sono accorgimenti che in un test “alla cieca” non farebbero nessuna differenza, ma cambiano le nostre aspettative e possono effettivamente influenzare il gusto nel momento in cui sappiamo preventivamente che fanno parte di un piatto.

È una tecnica che funziona soprattutto quando invitate gente a cena o dovete convincere i bambini a provare una nuova pietanza. Secondo lo stesso meccanismo potrebbe essere utile non specificare che una torta è fatta con la miscela già pronta o che in un cocktail avete messo un succo d'arancia generico e non quello di marca o ancora (questo soprattutto con i bambini) che la gelatina è fatta con la colla di pesce. Non voglio dire che sia morale farlo, ma m'interessa sottolineare i risultati che si ottengono.

Infine, non sottovalutate il potere della presentazione. Ecco perché imparare a presentare artisticamente il cibo è altrettanto importante che imparare a cucinarlo. Vale anche per quello precotto: provate un po' a toglierlo dalla confezione, metterlo in un piatto e guarnirlo. Vedrete: è quello che fa la differenza.

Un altro consiglio: se volete rendere ancor più esaltante l'esperienza dei vostri ospiti, investite in un servizio di bicchieri da vino.

Anzi, se il vino vi piace davvero potreste spingervi addirittura oltre e acquistare i calici giusti per ogni qualità: i rossi invecchiati, quelli giovani, i bianchi aromatici, gli spumanti eccetera. Si suppone che ogni tipo di calice sia studiato per esaltare le qualità del vino che deve contenere (anche se gli studi fatti in quest'ambito hanno stabilito che la forma dei bicchieri non fa nessuna differenza in un obiettivo test "alla cieca", questo non impedisce alla gente di notare una differenza significativa se viene servito nel "bicchiere giusto"). Inoltre, se dimenticate che la forma del bicchiere non ha alcun effetto sul gusto del vino, anche voi sarete in grado di gustare meglio il vino che consumate nei bicchieri giusti.

Le aspettative ovviamente non riguardano solo il cibo. Se invitate una persona al cinema, per esempio, potete accrescere il suo apprezzamento dicendole che il film ha avuto ottime recensioni. È un meccanismo fondamentale anche per creare la reputazione di una marca o di un prodotto. Il marketing consiste proprio in questo: fornire informazioni che accrescano le aspettative del consumatore rispetto a un dato prodotto e influenzino quindi la percezione del piacere che trarrà dal suo utilizzo. Ma le aspettative create dal marketing cambiano davvero il piacere che ricaviamo da un prodotto?

Sono certo che vi ricorderete del famoso spot televisivo "La sfida della Pepsi" (o almeno che ne abbiate sentito parlare). Nella pubblicità si vedevano alcune persone scelte a caso che provavano Pepsi e Coca Cola e

dicevano quale preferivano. L’annuncio, creato dalla Pepsi Cola, stabiliva che la gente preferiva la Pepsi alla Coca Cola. Contemporaneamente gli spot della Coca Cola proclamavano che la gente preferiva la Coca alla Pepsi. Come poteva essere? Le due aziende truccavano le statistiche?

La risposta è nel modo diverso in cui ciascuna valutava il proprio prodotto. Le ricerche di mercato della Coca Cola, si diceva, erano basate sulle preferenze dei consumatori quando potevano vedere cosa stavano bevendo, inclusa la famosa etichetta rossa, mentre la sfida della Pepsi era un test “alla cieca” in cui le bibite erano offerte in bicchieri di plastica segnati rispettivamente da una M e una Q. Poteva essere che la Pepsi avesse un gusto migliore in un test alla cieca e la Coca in uno non alla cieca?

Per capire meglio il rompicapo della sfida Coca Cola contro Pepsi, un incredibile gruppo di neuroscienziati – Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague e Read Montague – fecero il loro test con Pepsi e Coca, alla cieca e no. L’elemento di modernità in questo caso fu l’uso di un apparecchio per la risonanza magnetica con cui i ricercatori potevano monitorare l’attività cerebrale dei partecipanti all’esperimento mentre consumavano le bibite.

Assaggiare bevande mentre si sta facendo una risonanza magnetica non è cosa semplice perché la persona monitorata deve stare sdraiata completamente immobile. Per ovviare al problema, Sam e i suoi colleghi infilarono un lungo tubicino di plastica in bocca a ciascun partecipante attraverso il quale iniettarono a distanza la bibita appropriata (Pepsi o Coca). Quando le persone sdraiate ricevevano una bevanda venivano avvisate da un messaggio visivo che stava arrivando Coca Cola o Pepsi o una bibita sconosciuta, cosicché i ricercatori erano in grado di osservare la loro attività cerebrale, mentre consumavano la Coca e la Pepsi, sia quando sapevano quello che stavano bevendo sia quando non ne avevano idea.

I risultati? In linea con le “sfide” Coca contro Pepsi, si stabilì che i partecipanti all’esperimento attivavano diverse parti del cervello a seconda che sapessero cosa stavano bevendo o no. Ecco cosa succedeva: ogni volta che una persona riceveva un sorso di Coca o di Pepsi veniva stimolata l’area cerebrale coinvolta nell’elaborazione sensoriale chiamata corteccia prefrontale ventromediana (vmPFC). Ma quando i partecipanti sapevano che stavano per ricevere un sorso di Coca Cola succedeva qualcosa in più. Questa volta si attivavano anche l’ippocampo e la corteccia prefrontale

dorsolaterale (Dlpfc), un’area coinvolta nelle funzioni cerebrali più complesse, come la memoria di lavoro, le associazioni e il controllo cognitivo. Succedeva con la Pepsi, ma ancora di più con la Coca (e, naturalmente, la risposta era più forte nelle persone che preferivano la Coca).

Risultò che la reazione del cervello al gusto delle bevande (essenzialmente allo zucchero) era simile per entrambe. Ma il vantaggio della Coca sulla Pepsi era dovuto al marchio – che attivava meccanismi cerebrali di ordine superiore. Erano queste associazioni, quindi, e non le proprietà chimiche della bibita a dare alla Coca un vantaggio sul mercato.

È anche interessante considerare il modo in cui l’area frontale del cervello è connessa ai centri del piacere. Attraverso la dopamina l’area mediana del cervello programma e attiva i centri del piacere. È anche per questo che a preferire la Coca era chi conosceva la marca: le associazioni erano più potenti, permettendo alla parte del cervello che le rappresenta di aumentare l’attività cerebrale nei centri del piacere. Dovrebbe trattarsi di una buona notizia per i pubblicitari, ovviamente, perché significa che la lattina rossa con la scritta d’argento e la miriade di messaggi che sono piovuti sui consumatori nel corso degli anni (tipo: “Things go better with”, Le cose vanno meglio con…) sono responsabili del nostro amore per quella bibita altrettanto quanto il famoso liquido scuro con le bollicine.

Le aspettative modellano anche gli stereotipi. Uno stereotipo, dopotutto, è un modo di inserire le informazioni in una data categoria nella speranza di prevedere l’esperienza. Il cervello non può cominciare da capo tutte le volte di fronte a una nuova situazione da decifrare. Deve costruire su quello che ha visto prima. Ecco perché gli stereotipi non sono sempre una cosa negativa. Forniscono scorciatoie nel nostro infinito tentativo di dare un senso a tutto ciò che ci circonda e che è estremamente complicato. Gli stereotipi sono quelli che ci fanno pensare che una persona anziana abbia bisogno di aiuto con il computer o che uno studente di Harvard debba essere intelligente.[31] Ma siccome uno stereotipo fa sì che si abbiano delle aspettative nei confronti di un determinato gruppo di persone può anche influenzare sfavorevolmente sia le nostre percezioni sia il nostro comportamento.

Le ricerche dimostrano che non solo noi reagiamo diversamente di fronte allo stereotipo di un determinato gruppo di persone ma che perfino chi si è guadagnato quello stereotipo reagisce in modo diverso se è consapevole dell'etichetta che è costretto a portare. Uno stereotipo degli americani di origine asiatica, per esempio, è che sono particolarmente portati per la matematica e le scienze. Uno stereotipo comune delle donne è che sono deboli in matematica. Questo significa che le donne americane di origine asiatica potrebbero essere influenzate da entrambi.

E di fatto lo sono. In un esperimento degno di considerazione, Margaret Shin, Todd Pittinsky e Nalini Ambady hanno chiesto ad alcune donne americane di origine asiatica di sottoporsi a un test di matematica. Ma prima le hanno divise in due gruppi e hanno fatto loro due tipi di domande diverse: le domande di un gruppo erano relative al genere, per esempio quali opinioni avessero sui pensionati misti, se li preferivano rispetto agli altri eccetera. In questo modo hanno attivato i loro pensieri su questioni riguardanti il genere. Alle altre sono state fatte domande relative all'etnia: le lingue che conoscevano, quelle che parlavano a casa e la storia delle loro famiglie negli Stati Uniti, attivando così i pensieri delle donne su questioni attinenti l'etnia?

I diversi risultati ottenuti dai due gruppi dell'esperimento confermavano gli stereotipi sulle donne e gli americani di origine asiatica. Quelle a cui era stato ricordato (grazie alle domande) di essere donne ottennero risultati peggiori di quelle a cui era stato ricordato di avere origini asiatiche. Il risultato evidenzia come anche il nostro stesso comportamento può essere influenzato dai nostri stereotipi e che la loro attivazione può dipendere dal nostro stato mentale e da come vediamo noi stessi in un determinato momento.

La cosa che stupisce ancora di più, forse, è che gli stereotipi possono influenzare anche il comportamento di persone che nemmeno appartengono a un gruppo stereotipato. In un interessante studio, John Bargh, Mark Chen e Lara Burrows chiesero ad alcune persone di formare una frase di senso compiuto mettendo in ordine una serie di parole (è un esercizio classico di cui abbiamo parlato nel capitolo 4). Alcune avevano parole quali *aggressione*, *seccante* e *intromettersi*. Ad altre furono dati termini quali *onore*, *considerare*, *cortese* e *sensibile*. I due elenchi furono concepiti con l'obiettivo di indurre i partecipanti al test a pensare rispettivamente alla

gentilezza e alla maleducazione come risultato dell'aver costruito frasi contenenti queste parole (è una tecnica molto diffusa in psicologia sociale e funziona benissimo).

Dopo aver portato a termine l'esercizio, i partecipanti al test andarono in un altro laboratorio dove trovarono un professore intento a spiegare cosa doveva fare a un altro partecipante al test, che apparentemente non riusciva a capirlo (in realtà, lo studente era un nostro complice che lavorava all'esperimento, non uno che vi partecipava). Quanto pensate che abbiano aspettato i veri partecipanti al test prima di interrompere il professore e chiedere qual era il passo successivo?

Il tempo di attesa dipese dal tipo di parole che avevano dovuto usare per comporre la frase. Chi aveva lavorato con la serie di parole gentili attese pazientemente circa 9,3 minuti prima di interrompere la conversazione, mentre quelli che avevano avuto per le mani parole scortesi aspettarono in media solo 5,5 minuti prima di intervenire.

Un secondo esperimento volle verificare la stessa idea generale attivando il concetto di vecchiaia con l'uso di parole quali *Florida*, *tombola* e *antico*. Dopo che i partecipanti a questo esperimento ebbero composto la frase, lasciarono la stanza pensando che l'esperimento fosse terminato. Invece il punto cruciale doveva ancora arrivare. I ricercatori erano in realtà interessati a vedere quanto ci avrebbero messo a percorrere il corridoio che portava dalla stanza all'ingresso dell'edificio. I partecipanti infatti, influenzati dalle parole "anziane", camminavano molto più lentamente di un gruppo di controllo che non aveva ricevuto influenze di sorta. E non dimenticate che non si trattava di persone anziane, ma di studenti universitari.

Tutti questi esperimenti ci insegnano che le aspettative sono qualcosa di più dell'esplosione preventiva di energia causata dall'idea di una Coca frizzante. Sono le aspettative che ci permettono di comprendere il senso di una conversazione in una stanza rumorosa, nonostante si perda qua e là qualche parola, e di leggere gli sms sul nostro cellulare anche se alcune parole sono scorrette. E anche se ogni tanto possono farci fare una figura ridicola, le aspettative sono molto potenti e utili.

Cosa possiamo dire allora dei nostri due amici tifosi e di quell'incredibile passaggio? Sebbene stessero guardando la stessa partita, la vedevano

attraverso lenti distintamente diverse. Uno vedeva il giocatore dentro, l'altro lo vedeva fuori. Nello sport queste dispute non provocano molti danni, anzi possono essere divertenti. Il problema è che gli stessi processi pregiudiziali possono influenzare altri aspetti del nostro mondo in quanto sono la causa principale dell'escalation di quasi ogni conflitto, sia esso israelo-palestinese, americano-iracheno, serbo-croato o indo-pachistano.

In tutti questi conflitti, gli appartenenti all'uno o all'altro gruppo possono leggere libri di storia simili e perfino imparare gli stessi fatti storici. Eppure è molto raro trovare qualcuno che sia d'accordo su chi ha dato inizio al conflitto, a chi debba essere imputata la colpa, a chi tocchi fare le prossime concessioni eccetera. In quest'ambito le nostre convinzioni sono molto più forti di qualsiasi colore sportivo e pertanto rimaniamo attaccati a esse con tenacia. Così la possibilità di trovare un accordo sui "fatti" diminuisce in maniera inversamente proporzionale al nostro coinvolgimento. È ovvio che ciò sia seccante. A noi piace pensare che sedendoci tutti intorno a un tavolo riusciremo ad appianare le differenze e che le concessioni seguiranno presto. La storia invece ci ha insegnato che si tratta di un esito improbabile e ora conosciamo la ragione di certi fallimenti catastrofici.

Ma un motivo di speranza c'è: nei nostri esperimenti assaggiare la birra senza sapere prima che è corretta con l'aceto o sapere dell'aceto dopo averla assaggiata permette al vero sapore di uscire fuori. Bisognerebbe usare lo stesso approccio per dirimere le questioni: presentare la prospettiva di entrambe le parti senza rivelare l'appartenenza; rivelare i fatti ma non quale partito ha intrapreso quale azione. È una condizione "alla cieca" che potrebbe aiutarci a riconoscere "la verità".

Se liberarci dei nostri preconcetti e delle nostre conoscenze preventive non è possibile, forse possiamo almeno riconoscere che tutti siamo prevenuti. Se ammettiamo di essere intrappolati nelle nostre prospettive che ci impediscono in parte di vedere la verità così com'è, riusciremo forse ad accettare l'idea che per risolvere i conflitti è necessario coinvolgere una terza parte, neutrale, una parte immune dalle nostre aspettative, che stabilisca le regole e le procedure. Certo, accettare la parola di terzi non è facile e non è sempre possibile; ma quando lo è può portare benefici sostanziali. E anche solo per questo dobbiamo continuare a tentare.

30 Speravamo anche di misurare la quantità di aceto che gli studenti aggiungevano alla birra. Ma tutti quelli che lo fecero aggiunsero esattamente la stessa quantità prescritta dalla ricetta.

31 Alla libreria del MIT si vende una T-shirt molto carina con la scritta “Harvard: perché non tutti possono entrare al MIT”.

10.
IL POTERE DEL PREZZO

Perché un’aspirina da 50 centesimi può fare quello che un’aspirina da un centesimo non fa

Se foste vissuti negli anni Cinquanta e aveste avvertito forti dolori al petto il vostro cardiologo vi avrebbe suggerito una cura per l’angina pectoris chiamata legatura dell’arteria mammaria interna. Si apriva lo sterno del paziente, ovviamente sotto anestesia, e l’arteria veniva legata. La pressione nelle arterie pericardiche aumentava, l’afflusso di sangue nel miocardio migliorava alleviando di conseguenza i dolori dell’angina. *Voilà*. Tutti tornavano a casa felici e contenti.[32]

Si trattava di un intervento di successo, che era stato in auge nei vent’anni precedenti. Ma un bel giorno, nel 1955, un cardiologo di Seattle, Leonard Cobb, e alcuni suoi colleghi con lui, cominciarono a insospettirsi. Era un’operazione davvero utile? Funzionava davvero? Cobb decise di testarne l’efficacia in una maniera decisamente audace. Avrebbe eseguito l’operazione su metà dei suoi pazienti e simulato l’intervento sugli altri. Poi avrebbe controllato quale gruppo si sarebbe sentito meglio e avrebbe effettivamente registrato un miglioramento delle condizioni di salute. In altre parole, i cardiologi, dopo aver passato venticinque anni a sfilettare i pazienti come pesci, avrebbero avuto un riscontro scientifico sull’efficacia della loro cura.

Per fare il test, il dottor Cobb eseguì l’intervento come di routine su alcuni pazienti e un’operazione placebo sugli altri. L’intervento vero consisteva nell’aprire il paziente e legare l’arteria mammaria interna. Nella

procedura placebo, il chirurgo si limitava a praticare due incisioni con il bisturi nella carne del paziente. Tutto qui.

I risultati furono stupefacenti: sia i pazienti a cui era stata praticata la legatura dell'arteria mammaria sia quelli a cui non era stato fatto nulla dichiararono immediatamente di avere meno dolori al petto. In entrambi i gruppi questa condizione durò tre mesi, trascorsi i quali i pazienti ricominciarono a lamentarsi di provare dolore. Nel frattempo, gli elettrocardiogrammi non evidenziavano differenze tra chi aveva subìto la vera operazione e chi era stato sottoposto all'intervento placebo. In altre parole, la procedura tradizionale sembrava offrire un sollievo a breve termine, ma lo stesso faceva il placebo. Alla fine, nessuna delle due procedure procurava un sollievo significativo a lungo termine.

Più recentemente anche un'altra procedura è stata sottoposta a un test di questo tipo con risultati sorprendentemente simili. Nel 1993, J.B. Moseley, un chirurgo ortopedico, cominciò a nutrire alcuni dubbi sull'impiego della chirurgia artroscopica per la cura di una particolare forma di artrosi del ginocchio. L'intervento funzionava davvero? Il dottor Moseley e i suoi colleghi reclutarono 180 pazienti dell'ospedale per veterani di Houston, nel Texas, e li divisero in tre gruppi. Un gruppo fu sottoposto alla cura standard: anestesia, tre incisioni, inserimento dell'artroscopio, rimozione della cartilagine, correzione dei problemi del tessuto molle e lavaggio dell'articolazione con dieci litri di soluzione salina. Al secondo gruppo furono praticate le incisioni di routine e venne inserito l'artroscopio per poi effettuare il lavaggio con la soluzione salina senza rimuovere la cartilagine. Al terzo – il gruppo placebo – somministrarono l'anestesia e praticarono le incisioni e l'intervento durò lo stesso tempo degli altri: esteriormente i segni dell'operazione erano quindi gli stessi, ma nessuno strumento era stato introdotto nel ginocchio dei pazienti. Si trattava di un finto intervento.[33]

Nei due anni successivi, tutti e tre i gruppi (composti da volontari, come in ogni altro esperimento con i placebo) furono seguiti e tenuti sotto controllo per verificare la riduzione del dolore e il tempo necessario per camminare e salire le scale. Come andò? I gruppi che avevano subìto rispettivamente l'intervento completo e il lavaggio artroscopico erano felicissimi e giudicavano la procedura valida e raccomandabile a parenti e amici. Ma stranamente – ed è questa la notizia bomba – anche il gruppo placebo riferiva di provare meno dolore e registrò evidenti miglioramenti

nel camminare – esattamente come chi aveva subìto l'operazione completa. Di fronte a questa conclusione stupefacente, la dottoressa Nelda Wray, uno degli autori dello studio di Moseley, fece notare: "Il fatto che l'efficacia del lavaggio artroscopico e della rimozione della cartilagine in pazienti affetti da osteoartrite al ginocchio non sia maggiore di quella di un intervento placebo ci porta a chiederci se il miliardo di dollari speso in questa procedura non potrebbe essere destinato a un uso migliore."

Se supponete che la ricerca debba aver sollevato un putiferio, non vi sbagliate. Quando, l'11 luglio 2002, i risultati dello studio apparvero nel *New England Journal of Medicine*, alcuni medici insorsero a gran voce mettendo in dubbio il metodo e i risultati della ricerca. In risposta alle accuse, il dottor Moseley sostenne che il suo studio era stato progettato ed effettuato con cura. "I chirurghi che praticano di routine l'artroscopia sono indubbiamente imbarazzati di fronte alla prospettiva che il miglioramento dei pazienti dopo gli interventi sia dovuto all'effetto placebo e non alla loro abilità. Come potete immaginare, questi medici faranno di tutto per cercare di screditare la nostra ricerca."

A prescindere dal fatto che crediate o no ai risultati dello studio, è chiaro che dovremmo avere qualche sospetto in più nei confronti della chirurgia artroscopica per questo tipo di disturbo e nel contempo pretendere più controlli sull'effetto delle cure mediche in generale.

Nel capitolo precedente abbiamo visto che le aspettative cambiano il nostro modo di percepire e leggere le esperienze. In questo, analizzando l'effetto placebo, vedremo che non solo le nostre credenze e le nostre aspettative influenzano il modo in cui percepiamo e interpretiamo tutti i fenomeni sensoriali, ma che credenze e aspettative possono influenzare anche la nostra stessa persona alterando esperienze soggettive e perfino quelle oggettive, a volte molto profondamente.

Ma c'è un punto ancora più determinante: voglio provare l'importanza di un aspetto dei placebo non pienamente compreso: il ruolo del *prezzo*. Una medicina costosa ci fa star meglio di una economica? Può davvero farci stare *fisiologicamente* meglio di una marca meno cara? E che dire delle procedure costose e degli strumenti più avanzati, come i pacemaker digitali e gli stent di ultima generazione? Il prezzo influenza l'efficacia anche in

questo campo? E se è così, significa che il conto delle spese sanitarie continuerà a lievitare?

La parola *placebo* viene dal latino e significa propriamente “piacerò”. Il termine era usato nel XIV secolo per indicare le prefiche chiamate dalle famiglie dei defunti a piangere i loro cari ai funerali. Nel 1785 comparve sul *New Medical Dictionary* riferito ad alcune pratiche marginali della medicina.

Uno dei primi esempi dell’effetto placebo registrato dalla letteratura medica risale al 1794. Un medico italiano di nome Gerbi fece una strana scoperta: quando strofinava le secrezioni di un certo tipo di verme sul dente dolente dei suoi pazienti, il dolore scompariva per un anno. Gerbi trattò centinaia di persone con le secrezioni del verme annotando meticolosamente le loro reazioni. Il 68 per cento dei pazienti sottoposti al trattamento vedeva scomparire il dolore per un anno. Non conosciamo tutta la storia di Gerbi e delle sue secrezioni di verme ma immaginiamo che i vermi non avessero proprio niente a che vedere con la cura del mal di denti. Il punto è che Gerbi credeva che facessero bene e altrettanto faceva la maggioranza dei suoi pazienti.

Ovviamente la secrezione di verme di Gerbi non era l’unico placebo presente sul mercato. Fino a non molto tempo fa, quasi tutte le medicine erano placebo. Occhio di rospo, ala di pipistrello, polmoni secchi di volpe, mercurio, acqua minerale, cocaina e la corrente elettrica erano tutti propagandati come cure per vari disturbi. Si dice che quando Lincoln giaceva morente dopo il colpo di pistola al Ford’s Theater, il suo medico gli applicò un po’ di “tintura di mummia” sulle ferite. Si credeva che le mummie egizie, ridotte in polvere, curassero l’epilessia, gli ascessi, le eruzioni cutanee, le fratture, la paralisi, l’emicrania, le ulcere e molte altre patologie. Nel 1908 si poteva ancora ordinare della “genuina mummia egizia” nel catalogo Merck e probabilmente da qualche parte la si usa ancora oggi.[34]

La polvere di mummia, tuttavia, non era la medicina più macabra. Una ricetta del XVII secolo per una panacea universale diceva: “Prendete il cadavere fresco di un giovanotto di 24 anni rosso di capelli, sano e incontaminato, morto ammazzato da non più di un giorno, preferibilmente per impiccagione, sulla ruota o impalato… Lasciatelo un giorno e una notte

alla luce del sole e della luna, quindi tagliatelo a pezzetti o a strisce grossolane. Cospargeteli con un po' di polvere di mirra e di aloe per evitare che diventino troppo amari."

Oggi possiamo pensare di essere diversi, ma non è vero. I placebo continuano a esercitare su di noi il loro incantesimo.

Per anni, per esempio, i chirurghi hanno tagliato residui di tessuto cicatriziale dall'addome immaginando che questa procedura servisse ad alleviare il dolore addominale cronico, fino a quando si è simulata la procedura in alcuni studi controllati ottenendo nei pazienti un'uguale riduzione del dolore.[35] Encainide, flecainide e mexiletina erano medicinali ampiamente prescritti off-label per l'aritmia: poi si scoprì che provocavano l'arresto cardiaco.[36] Quando i ricercatori esaminarono gli effetti dei sei antidepressivi più diffusi notarono che il 75 per cento dell'effetto veniva replicato negli esperimenti con i placebo.[37] Lo stesso dicasi della chirurgia cerebrale per il morbo di Parkinson.[38] Quando i chirurghi bucarono il cranio di diversi pazienti senza eseguire l'intervento completo, per testarne l'efficacia, ottennero gli stessi risultati che con i malati che avevano sottoposto all'operazione vera e propria. E l'elenco ovviamente non finisce qui. Non c'è dubbio che tutte queste procedure e preparati moderni si potrebbero giustificare, forse, solo per la buona fede su cui si basano. Ma valeva lo stesso anche per le applicazioni di mummia egizia. E, a volte, la polvere di mummia funzionava meglio (o almeno non peggio) di qualsiasi altro rimedio.

La verità è che i placebo fanno leva sul potere di suggestione della nostra fantasia. Hanno effetto perché la gente ci crede. Vediamo il nostro medico e ci sentiamo già meglio. Buttiamo giù una pillola e ne sentiamo subito l'effetto benefico. E se il nostro medico è uno specialista di fama o la ricetta che abbiamo è per una nuova medicina miracolosa ci sentiamo ancora meglio. Ma in che modo ci influenzano le suggestioni?

In generale sono due i meccanismi che creano le aspettative per le quali i placebo funzionano. Una è la fede; la nostra fiducia o convinzione in un medicinale, una cura, un medico. A volte, il semplice fatto che un dottore o un'infermiera ci presti attenzione e ci rassicuri non solo ci fa sentire meglio ma innesca anche un processo di guarigione interiore. Perfino l'entusiasmo

di un medico nei confronti di un trattamento o di una cura può predisporci a un risultato positivo.

Il secondo meccanismo è il condizionamento. Come il famoso cane di Pavlov (che imparò a salivare al suono di un campanello), il nostro corpo crea l'aspettativa dopo un'esperienza ripetuta e rilascia diverse sostanze chimiche per prepararci al futuro. Supponete di aver ordinato, sera dopo sera, della pizza. Quando l'uomo che la consegna a domicilio suona il campanello, vi viene l'acquolina in bocca prima ancora che sentiate il profumo del pomodoro. O supponete di essere raggomitolati sul divano in compagnia della vostra amata. Ve ne state seduto a contemplare il fuoco che scoppietta nel camino, la prospettiva del sesso rilascia endorfine preparandovi a quello che sta per succedere e facendovi andare in orbita. Nel caso del dolore, l'aspettativa può liberare ormoni e neurotrasmettitori, quali l'endorfina e gli oppioidi, che non solo bloccano la sofferenza ma producono stati d'eccitazione (le endorfine innescano gli stessi recettori della morfina). Mi ricordo benissimo quando giacevo nel reparto ustionati gravi in preda a dolori terribili. Che sollievo quando vedevo avvicinarsi l'infermiera con la siringa stillante antidolorifico! Il cervello cominciava a secernere oppioidi che calmavano il dolore perfino prima che m'infilassero l'ago sotto la pelle.

La troppa confidenza può far perdere la riverenza, ma sicuramente genera aspettative. La marca, la confezione e le rassicurazioni del medico possono farci sentire meglio. Ma il prezzo? Anche il prezzo di un medicinale può influenzare la nostra risposta al medicinale stesso?

Unicamente sulla base del prezzo, è facile immaginare che un divano da 4000 dollari sia più comodo di uno da 400; che un paio di jeans di marca saranno cuciti e vestiranno meglio di un paio acquistati in un ipermercato; che una levigatrice elettrica di qualità superiore sarà meglio di una di qualità inferiore e che l'anatra arrosto all'Imperial Dynasty (per 19 dollari e 95) sia sostanzialmente meglio dell'anatra arrosto del Wong's Noodle Shop (che di dollari ne costa 10,95). Ma questa differenza implicita di qualità può influire sull'esperienza reale, e questa influenza può riguardare esperienze oggettive quali le nostre reazioni ai farmaci?

Per esempio, un analgesico economico potrebbe avere un effetto minore rispetto a uno caro? Il vostro raffreddore invernale peggiorerebbe se

prendeste un medicinale a basso prezzo invece di uno costoso? La vostra asma risponderebbe meno bene a un farmaco generico che all'ultimo medicinale di marca immesso sul mercato per curare quel disturbo? In altre parole, i medicinali sono come il cibo cinese, i divani, i blue jeans e gli strumenti elettrici? Possiamo presumere che prezzo elevato sia sinonimo di elevata qualità e le nostre aspettative si traducano nell'efficacia oggettiva del prodotto?

Si tratta di una domanda di particolare importanza. Il fatto è che con il cibo cinese a buon mercato e i jeans meno cari si può farla franca. Con un po' di autocontrollo si riesce a star lontani dalle marche più care. Ma è davvero possibile stare attenti agli sconti quando è in gioco la salute? Lasciando perdere per un momento il banale raffreddore: saremo in molti a contare i centesimi quando sarà in gioco la nostra vita? No, noi vogliamo sempre il meglio: per noi stessi, per i nostri figli e per i nostri cari.

Se per noi vogliamo il meglio, una medicina costosa ci farà stare meglio di una economica? Il costo fa davvero differenza su come ci sentiamo? È quanto decidemmo di scoprire, alcuni anni fa, con una serie di esperimenti, Rebecca Waber (una studentessa del MIT), Baba Shiv (professore a Stanford), Ziv Carmon e io.

Immaginate di partecipare a un esperimento per testare l'efficacia di un nuovo analgesico: il Veladone Rx. L'esperimento reale coinvolgeva circa cento adulti di Boston, ma ora, vi chiediamo di mettervi al loro posto.

Arrivate al Media Lab di mattina. Ad accogliervi c'è Taya Leary, una giovane donna che indossa un tailleur nuovo fiammante (esattamente l'opposto della tenuta usuale degli studenti e dei membri della facoltà del MIT), che vi rivolge un caloroso benvenuto con un leggero accento russo. La foto appuntata al taschino identifica Taya come rappresentante della Vel Pharmaceuticals. Vi invita a leggere una brochure sul Veladone Rx. Guardandovi attorno, notate che la stanza sembra la sala d'attesa di un ambulatorio medico: pile di riviste di attualità ovunque; sul tavolino brochure sul Veladone Rx e un portapenne pieno di penne con il logo del medicinale. "Veladone è l'ultima novità della famiglia degli oppioidi", leggete nella brochure. "Le ricerche dimostrano che più del 92 per cento dei pazienti trattati con Veladone in studi controllati in doppio cieco ha riportato un significativo sollievo dal dolore entro dieci minuti

dall’assunzione e una durata fino a otto ore.” E quanto costa? Secondo la brochure, 2 dollari e 50 a pillola.

Quando avete terminato di leggere la brochure, Taya chiama Rebecca Waber e lascia la stanza. Rebecca, che indossa il grembiule bianco da tecnico di laboratorio, con uno stetoscopio al collo, vi fa una serie di domande sul vostro stato di salute e sull’anamnesi familiare. Vi sente il battito cardiaco e vi prova la pressione. Poi vi attacca a una macchina che sembra molto complicata. Attorno ai polsi posiziona gli elettrodi collegati alla macchina, spalmati con un gel verde. Si tratta di un generatore di scariche elettriche, spiega, e verrà usato per testare la vostra percezione e tolleranza al dolore.

Con la mano sull’interruttore, Rebecca invia una serie di scariche elettriche agli elettrodi attraverso i fili: quelle iniziali sono solo un po’ seccanti, poi diventano dolorose e alla fine tanto dolorose da farvi strabuzzare gli occhi e provocare l’accelerazione del battito cardiaco. Rebecca registra la vostra reazione. Poi comincia con una nuova serie di scariche, questa volta di intensità variabile: alcune sono molto dolorose, altre semplicemente irritanti. Dopo ogni scarica vi chiede di registrare, usando il computer che avete di fronte, l’intensità del dolore che provate. Con il mouse cliccate su una linea che va da “nessun dolore” a “il peggior dolore immaginabile” (è quella che si chiama “scala analogico-visuale”).

Quando termina questa parte di tortura, sollevate lo sguardo. Rebecca è in piedi di fronte a voi con una capsula di Veladone in una mano e un bicchiere d’acqua nell’altra.

“Ci vorranno circa quindici minuti perché il farmaco abbia effetto”, dice. La trangugiate e poi vi spostate su una sedia nell’angolo dove vi mettete a sfogliare vecchie riviste finché la pillola fa effetto.

Quindici minuti dopo, Rebecca, spalmando gli elettrodi con lo stesso gel verde di prima, chiede allegramente:

“Pronto per il prossimo passo?” Rispondete nervosamente:

“Prontissimo.” Vi trovate di nuovo attaccato alla macchina e ricominciano le scariche. Come prima, registrate l’intensità del dolore dopo ogni scarica. Ma questa volta è diverso. Deve essere il Veladone Rx! Il dolore non sembra così forte. Alla fine, lasciando il laboratorio, avete

davvero una buona opinione del Veladone. In realtà, sperate di trovarlo in vendita tra non molto tempo.

Di fatto, è quello che è successo alla maggior parte delle persone che hanno partecipato all'esperimento. Quasi tutti hanno riferito una riduzione del dolore durante le scariche ricevute sotto effetto del Veladone. Molto interessante considerando che si trattava di una capsula di vitamina C.

Da questo esperimento vedemmo che la nostra capsula aveva un effetto placebo. Ma supponiamo che avessimo dato al Veladone un prezzo diverso. Supponiamo che avessimo scontato il prezzo di una capsula di Veladone Rx da 2 dollari e 50 a soli 10 centesimi. I partecipanti al nostro esperimento avrebbero reagito diversamente?

Nel test successivo cambiammo la brochure, grattando via il prezzo precedente (2 dollari e 50 a pillola) e inserendo al suo posto il nuovo prezzo scontato: 10 centesimi. Tale intervento cambiò la reazione dei nostri partecipanti? Ebbene sì. A 2 dollari e 50 la maggior parte degli studenti aveva dichiarato di provare sollievo dal dolore. Ma quando il prezzo scese a 10 centesimi solo la metà lo fece. Inoltre, risultò che la relazione prezzo/effetto placebo non era la stessa per tutti e l'effetto era particolarmente pronunciato nel caso di ragazzi che avevano avuto un'esperienza recente di dolore. In altre parole, le persone che avevano sofferto di più e quindi erano maggiormente dipendenti dall'uso di analgesici evidenziavano una relazione più marcata: traevano meno benefici quando il prezzo era scontato. Imparammo quindi che in tema di medicinali riceviamo quello per cui paghiamo. Il prezzo può cambiare la nostra esperienza.

Aggiungo che un altro test confermò i nostri risultati. Si trattava di uno studio che effettuammo in un inverno freddissimo all'Università dell'Iowa: chiedemmo a un gruppo di studenti di annotare se usassero farmaci a prezzo pieno o medicine scontate per i loro raffreddori stagionali e, nel caso, se funzionassero e quanto. Alla fine del semestre 13 partecipanti dissero di aver usato farmaci pagati a prezzo pieno e 16 di aver acquistato medicine scontate. Chi si sentiva meglio? Credo che ora siate in grado di indovinarlo anche voi: i 13 che avevano pagato il prezzo di listino riferirono risultati decisamente migliori dei 16 che avevano acquistato il farmaco a prezzo di

sconto. Quindi, con i medicinali da banco per il raffreddore, spesso si riceve quello che si paga.

Dagli esperimenti con i nostri “farmaci” abbiamo visto come i prezzi influenzino l’effetto placebo. Succede la stessa cosa anche con i prodotti al consumo di tutti i giorni? Trovammo il soggetto perfetto per testarlo nel SoBe Adrenaline Rush, una bevanda che promette di “massimizzare le prestazioni sportive” e garantisce “una funzionalità superiore”.

Nel nostro primo esperimento stazionammo all’ingresso della palestra universitaria a offrire SoBe. Il primo gruppo di studenti pagò il regolare prezzo di vendita della bevanda. Anche il secondo gruppo pagò per l’integratore energetico, ma in questo caso il prezzo era stato ridotto di circa un terzo. Terminato l’allenamento in palestra, domandammo agli studenti se si sentissero più o meno stanchi rispetto a come si sentivano di solito dopo aver fatto i loro esercizi. Entrambi i gruppi risposero di sentirsi in qualche modo meno stanchi del solito. Era un risultato plausibile, visto che la bevanda contiene parecchia caffeina.

Ma noi volevamo controllare l’effetto del prezzo, non quello dell’integratore. Il SoBe più caro avrebbe ridotto la fatica più del SoBe scontato? Come potete immaginare dopo l’esperimento del Veladone, accadde proprio questo. Gli studenti che bevvero l’integratore più caro riferirono di essere meno stanchi rispetto a chi aveva avuto la bevanda scontata.

Erano risultati interessanti, ma si basavano sull’impressione che avevano i partecipanti del loro stato, sulle loro dichiarazioni soggettive. Come facevamo a testare il SoBe per avere un riscontro più diretto e oggettivo? Trovammo il modo: la pubblicità del SoBe proclama che la bevanda fornisce “energia per la mente”. Decidemmo così di provare tale affermazione usando una serie di anagrammi.

Ecco come si sarebbe svolto il test: una metà degli studenti avrebbe acquistato il SoBe a prezzo pieno e l’altra metà scontato. (In verità il costo lo addebitammo sul conto corrente degli studenti, quindi a pagare furono i genitori.) Dopo aver bevuto l’integratore, avremmo chiesto loro di guardare per dieci minuti un film (per permettere alla bevanda di fare effetto, spiegammo). Poi avremmo consegnato a ciascuno di loro una serie di quindici anagrammi da risolvere.

Avevamo già stabilito una base di partenza dando da risolvere gli stessi anagrammi a un gruppo di studenti che non avevano bevuto il SoBe. Il gruppo in questione aveva composto correttamente in media nove parole su quindici. Che cosa accadde quando consegnammo agli altri studenti – quelli che avevano bevuto l'integratore – l'esercizio enigmistico? Quelli che avevano acquistato la bevanda energetica a prezzo pieno ottennero una media di nove risposte corrette, quindi un risultato non diverso da chi non aveva bevuto nulla. Ma le risposte del gruppo che aveva bevuto il SoBe scontato furono ancora più interessanti: ottennero una media di 6,5 risposte esatte. Cosa ne ricaviamo? I prezzi fanno la differenza, eccome. E nel caso specifico la differenza era un divario di rendimento nel risolvere anagrammi del 28 per cento circa.

Il SoBe dunque non faceva diventare nessuno più intelligente. Significa che il prodotto in sé è un bidone (almeno per quanto riguarda la risoluzione degli anagrammi)? Per rispondere alla domanda preparammo un altro test. Sulla copertina del libretto dei quiz stampammo la frase seguente: "È stato dimostrato che bevande quali il SoBe favoriscono le funzioni intellettuali portando a un miglioramento nell'esecuzione di esercizi quali la risoluzione di anagrammi." Aggiungemmo anche alcune informazioni false sostenendo che il sito web del nostro integratore faceva riferimento a più di cinquanta studi scientifici a sostegno delle sue affermazioni.

Cosa accadde? Il gruppo che ebbe la bevanda a prezzo pieno ottenne ancora risultati migliori di quello che aveva avuto la bevanda scontata. Ma anche il nostro messaggio sulla copertina influenzò in qualche modo i risultati del test. Entrambi i gruppi (chi aveva avuto la bevanda a prezzo pieno e chi l'aveva avuta a prezzo scontato), avendo assorbito l'informazione ed essendo stati pertanto indotti ad attendersi un successo, fecero meglio dei gruppi che avevano avuto libretti senza il messaggio in copertina. E fu la volta che il SoBe rese davvero le persone più intelligenti. Quando esagerammo le caratteristiche della bevanda dicendo che più di cinquanta studi scientifici avevano provato che il SoBe migliorava il funzionamento della mente, coloro che avevano avuto la bevanda a prezzo scontato portarono il punteggio medio a 7,1 ma coloro che avevano avuto sia il messaggio sia la bevanda a prezzo pieno arrivarono a una media di 12,3. In altre parole si potrebbe dire che il messaggio sulla bottiglia (e la copertina del libretto dei quiz) così come il prezzo furono più potenti della bevanda contenuta.

Siamo dunque condannati ad avere meno benefici ogni volta che otteniamo uno sconto? Se facciamo affidamento sui nostri istinti irrazionali, sarà così. Se vedremo un prodotto scontato presupporremo istintivamente che sia di qualità inferiore rispetto a uno a prezzo pieno e quindi, in realtà, lo renderemo tale. Qual è il rimedio? Se ci fermiamo a considerare razionalmente la relazione prodotto/prezzo, saremo in grado di liberarci dalla spinta inconscia ad abbinare al prezzo scontato la qualità inferiore?

Provammo a farlo in una serie di esperimenti e scoprimmo che i consumatori che si soffermano a riflettere sulla relazione tra prezzo e qualità hanno molte meno probabilità di presupporre che una bevanda scontata abbia un effetto minore. Di conseguenza, non ottengono risultati così scarsi nei giochi enigmistici come accadrebbe se partissero da tale presupposto. Questi risultati non solo indicano una strada per superare la relazione tra prezzo ed effetto placebo, ma anche che l'effetto degli sconti è in buona parte una reazione inconscia ai prezzi bassi.

Abbiamo visto che il prezzo influisce sull'efficacia di placebo, analgesici e bevande energetiche. Ma c'è un'ulteriore riflessione da fare. Se i placebo ci fanno stare meglio, dobbiamo metterci seduti comodi e goderceli? O sono evidentemente un male – una finzione da eliminare indipendentemente dal fatto che ci facciano stare bene o no? Prima di rispondere a questa domanda voglio alzare la posta. Supponiamo di trovare una sostanza o una cura placebo che non solo vi faccia sentire meglio ma che vi faccia stare davvero meglio fisicamente. Continuereste a usarla? E se foste un dottore? Prescrivereste farmaci che fossero puramente dei placebo? Lasciate che vi racconti una storia che potrebbe aiutarvi a capire cosa sto dicendo.

Nell'anno 800, papa Leone III incoronò Carlo Magno imperatore del Sacro Romano Impero sancendo in questo modo un legame diretto tra Chiesa e Stato. Da quel momento in poi i sacri romani imperatori, e in seguito i regnanti europei, ebbero l'aura della divinità, da cui derivò il cosiddetto "tocco regale", la pratica di guarire la gente mediante l'imposizione delle mani da parte del sovrano. Durante l'intero Medioevo, come riferiscono gli storici, i grandi re furono considerati taumaturghi e passavano regolarmente in mezzo alle folle dispensando il tocco regale. Si dice per esempio che Carlo II d'Inghilterra (1630-1685) avesse toccato circa 100.000 sudditi durante il suo regno; e le cronache includono perfino il nome di molti coloni americani che tornavano nel Vecchio Mondo dal

Nuovo solo per incrociare i propri passi con quelli di re Carlo ed essere da lui risanati.

Il tocco regale funzionava davvero? Se nessuno fosse stato meglio dopo averlo ricevuto, la pratica sarebbe andata ovviamente scemando. Ma si dice che nel corso della storia abbia guarito migliaia di persone. Si credeva che il tocco regale scacciasse la scrofola, una malattia deturpante che causava l'isolamento sociale, spesso confusa con la lebbra. Scrisse Shakespeare nel *Macbeth*: "Gente afflitta da strane malattie, tutta gonfia ed ulcerosa che fa pietà a vederla… egli la guarisce… mentre essi recitano una santa preghiera." La pratica del tocco regale sopravvisse fino al secondo decennio dell'Ottocento, epoca in cui i monarchi non furono più considerati emanazione divina e (c'è da supporre) i miglioramenti nella preparazione di unguenti a base di polvere di mummia egizia resero il tocco regale obsoleto.

Quando la gente pensa a un placebo come il tocco regale, di solito congeda l'argomento come "solo psicologia". Ma non c'è niente di "solo" nel potere del placebo, che in realtà rappresenta il modo stupefacente in cui la mente controlla il corpo. Come faccia la mente a raggiungere questi incredibili risultati non è sempre chiaro.[39] Una parte dell'effetto ha certamente a che fare con la riduzione del livello di stress, il mutamento delle secrezioni ormonali, del sistema immunitario eccetera. Più comprendiamo la connessione tra il cervello e il corpo, più diventano ambigui aspetti che prima sembravano ben definiti. In nessun altro campo ciò è evidente come con i placebo.

In realtà, i medici prescrivono placebo in continuazione. Uno studio condotto nel 2003, per esempio, ha stabilito che a più di un terzo dei pazienti cui era stato dato un antibiotico per il mal di gola era stata poi riscontrata l'origine virale del disturbo, per la quale l'antibiotico non va assolutamente bene (anzi, contribuisce all'aumento delle infezioni di batteri resistenti ai farmaci che ci minacciano in continuazione).[40] Ma credete che i medici smetteranno di prescrivere antibiotici quando abbiamo affezioni virali? Anche quando i dottori sono consapevoli che una malattia da raffreddamento è virale e non batterica (e molte lo sono), sanno benissimo che il paziente vuole avere un sollievo dal dolore e, più banalmente, che i pazienti vogliono uscire dall'ambulatorio con una ricetta in mano. È giusto da parte del medico soddisfare un tale bisogno psichico?

Il fatto che i medici prescrivano in continuazione dei placebo non significa che lo vogliano fare e ho il sospetto che questa consuetudine li metta a disagio. Sono stati educati a considerarsi uomini e donne di scienza, persone che devono cercare le risposte nelle tecnologie più all'avanguardia della medicina. Non vogliono vedersi come stregoni che praticano il vudù. Perciò, ammettere, perfino con se stessi, che la loro attività include migliorare la salute attraverso l'effetto placebo può essere estremamente difficile. Ora, supponiamo che un medico riconosca, sia pure a malincuore, che una cura che sa essere un placebo faccia bene ad alcuni suoi pazienti. Dovrebbe prescriverla con entusiasmo? Dopotutto, l'entusiasmo del medico per una cura può avere un ruolo oggettivo sulla sua efficacia.

Ed ecco un'altra domanda che riguarda il nostro servizio sanitario nazionale. Negli Stati Uniti si spende per la salute una quota del PIL pro capite maggiore che in ogni altro Paese occidentale. Come la mettiamo con il fatto che i farmaci costosi (l'aspirina da 50 centesimi) possono far star meglio la gente più di quelli economici (l'aspirina da un centesimo)? Tolleriamo l'irrazionalità della gente facendo lievitare le spese della sanità? O insistiamo affinché la gente abbia i farmaci generici (e le cure) più economici presenti sul mercato senza preoccuparci dell'effetto potenziato del farmaco costoso? Come coniughiamo il costo delle cure – quello a carico dell'assicurazione e il ticket – con l'esigenza di ricavare il massimo da una medicina, e come facciamo a fornire farmaci a prezzo scontato alle popolazioni bisognose senza dar loro cure meno efficaci? Questi sono temi centrali e complessi che riguardano la struttura del sistema sanitario. Io non conosco le risposte, ma è importante che tutti capiamo i termini della questione.

I placebo pongono un dilemma anche ai venditori. La loro professione esige che creino nel consumatore un valore percepito. Enfatizzare le qualità del prodotto al di là del riscontro oggettivo significa – a seconda del tipo di enfasi posta nel farlo – forzare la verità o mentire completamente. Ma abbiamo visto che il valore percepito nel campo della medicina, delle bevande energetiche, degli analgesici da banco oppure delle auto può diventare il valore reale. Se la gente ricava realmente più soddisfazione da un prodotto gonfiato, il venditore ha fatto qualcosa di peggio che vendere il fumo insieme all'arrosto? Se cominciamo a pensare di più ai placebo e al confine indistinto tra credenze e realtà rispondere a queste domande diventa più difficile.

Come scienziato attribuisco valore agli esperimenti che mettono alla prova le nostre convinzioni e l'efficacia dei diversi trattamenti. Nello stesso tempo, mi è chiaro che quel tipo di esperimenti, specialmente quando riguardano i placebo in campo medico, sollevano molte importanti questioni etiche.

Infatti, l'esperimento sulla legatura dell'arteria mammaria di cui si è parlato all'inizio del capitolo sollevò appunto una questione etica: si levò un grido di protesta contro l'esecuzione di operazioni false.

Non c'è dubbio che l'idea di sacrificare il benessere e magari la vita di alcuni individui per apprendere se un particolare intervento possa essere usato su altri in un futuro è difficile da mandare giù. Immaginare, per esempio, che una persona possa essere sottoposta a una cura placebo per il cancro solo perché qualche anno dopo altre persone possano avere cure migliori sembra uno strano compromesso, difficile da accettare.

Allo stesso modo è duro anche accettare i compromessi a cui scendiamo *non eseguendo* esperimenti a sufficienza sui placebo. E, come abbiamo visto, possono avere come risultato quello di sottoporre centinaia di migliaia di persone a operazioni inutili (ma rischiose). Negli Stati Uniti pochissime procedure sono testate scientificamente, ragione per cui non sappiamo se molte operazioni offrano realmente una cura o se, come molte di quelle che le hanno precedute, funzionino solo grazie all'effetto placebo. Così, spesso ci sottomettiamo a procedure e operazioni che se fossero studiate con maggiore cura verrebbero accantonate. Lasciate che condivida con voi la mia personale esperienza con un trattamento che, nel mio caso, mi fu raccomandato moltissimo, ma in realtà non fu altro che un lungo e doloroso calvario.

Ero in ospedale da due lunghi mesi quando la mia psicologa venne da me con una notizia entusiasmante. Per quelli come me esisteva un indumento speciale prodotto dalla Jobst. Era come una seconda pelle e avrebbe esercitato una pressione sul quel poco di pelle che mi era rimasta in modo che sarebbe guarita meglio. Mi disse che lo producevano in due sole fabbriche, una negli Stati Uniti e l'altra in Irlanda, dalla quale avrei ricevuto il mio, tagliato e cucito su misura.

Mi disse che era composto da un paio di pantaloni, una maglia, guanti e una maschera. Dal momento che erano fatti su misura, avrebbero esercitato una pressione continua e graduale sulla pelle e anche un leggero massaggio

quando mi muovevo. Tutto ciò avrebbe provocato la riduzione dell'arrossamento e della crescita eccessiva delle cicatrici.

Ero entusiasta! Shula, la fisioterapista, mi decantò le meraviglie dell'indumento. Mi disse che veniva prodotto in diversi colori e subito mi immaginai avvolto dalla testa ai piedi in un'aderente tuta blu come Spiderman. Shula però mi avvertì subito che i colori erano solo due: marrone per i bianchi e nero per i neri. Mi raccontò anche che di solito la gente chiamava la polizia quando un tizio con indosso la maschera Jobst entrava in una banca, perché lo scambiava per un rapinatore. Adesso però insieme alla maschera si riceveva un'avvertenza da appuntare sul petto che spiegava la situazione. La nuova informazione, invece di dissuadermi, mi fece apprezzare ancora di più l'indumento. Mi fece sorridere. Pensavo che sarebbe stato bello camminare per strada rimanendo, di fatto, invisibile. Nessuno avrebbe potuto vedere alcuna parte del mio corpo eccetto la bocca e gli occhi. E nessuno avrebbe visto le mie cicatrici.

Pensando a quell'indumento morbido come la seta mi sembrava di poter sopportare qualsiasi dolore nell'attesa del suo arrivo. Passarono le settimane. Finalmente arrivò. Shula venne da me per aiutarmi a indossarlo la prima volta. Cominciammo dai pantaloni: li aprì in tutto il loro splendore marrone e cominciò ad appoggiarli sulle mie gambe. La sensazione non era di morbidezza setosa, come qualcosa che mi avrebbe massaggiato con dolcezza le cicatrici: il materiale sembrava più una tela che me le avrebbe lacerate. Tuttavia, non ero affatto deluso. Non ancora. Volevo vedere come mi sarei sentito a vestizione ultimata, quando sarei stato completamente avvolto dalla mia tuta Jobst.

Dopo pochi minuti apparve evidente che da quando mi avevano preso le misure avevo messo su peso (mi nutrivano con 7000 calorie e 30 uova al giorno per aiutare il mio corpo a guarire). La tuta non mi andava bene. Eppure avevo aspettato molto per averla. Alla fine, tirando qua e là e mettendoci entrambi molta pazienza, riuscii a vestirmi. La maglia a maniche lunghe mi premeva troppo su petto, spalle e braccia. La maschera anche. I pantaloni lunghi partivano dalle dita dei piedi e mi arrivavano all'ombelico. Le uniche parti visibili erano la punta delle dita dei piedi, gli occhi, le orecchie e la bocca. Tutto il resto era coperto dalla tuta Jobst marrone.

La pressione sembrava diventare più forte ogni minuto che passava e l'indumento teneva molto caldo. Alle cicatrici arrivava poco sangue ma il calore prodotto dalla tuta lo faceva affluire provocando rossore e un prurito intenso, maggiore del solito. Perfino l'avvertenza che accompagnava la maschera si rivelò una delusione: era scritta in inglese e non in ebraico, perciò sarebbe stato come non averla. Il mio bel sogno mi aveva abbandonato. Lottai per uscire da quella prigione. Mi presero di nuovo le misure e le spedirono in Irlanda per far confezionare una tuta che mi andasse meglio. La tuta successiva era più comoda ma per il resto non era migliore. Soffrii per mesi: prudeva, faceva male, dovevo lottare per indossarla e cercando di farlo mi laceravo la pelle nuova che era molto delicata (e quando la pelle nuova si lacera ci vuole molto tempo prima che guarisca). Alla fine imparai che l'indumento non procurava benefici reali, almeno non a me. Le zone del mio corpo che erano meglio coperte avevano lo stesso aspetto di quelle che non lo erano altrettanto.

Alla fine, l'unica cosa che mi procurava era la sofferenza che pativo nell'armeggiare con la tuta e nel portarla.

Vedete che, se da un lato sarebbe moralmente discutibile far partecipare i degenti di un reparto ustionati a esperimenti volti a testare l'efficacia di indumenti simili (usando diversi tipi di tessuto, diversi gradi di pressione eccetera), e ancora più difficile è chiedere a qualcuno di loro di partecipare a un esperimento placebo, dall'altro è anche moralmente arduo infliggere cure dolorose a molti pazienti per molti anni senza avere davvero una buona ragione per farlo.

Se questo tipo di indumento sintetico fosse stato testato a confronto con altri metodi e con un indumento placebo, avrei potuto evitare almeno in parte la sofferenza di quei giorni. I test avrebbero potuto anche incentivare la ricerca di nuovi approcci, di quelli che funzionano davvero. La mia grande sofferenza e quella di altri pazienti nelle mie condizioni è il vero costo che si paga a non portare avanti esperimenti del genere.

Dovremmo sempre testare ogni procedura ed eseguire esperimenti placebo? I dilemmi morali posti dagli esperimenti in campo medico e in quelli placebo sono reali. I potenziali benefici di tali esperimenti dovrebbero essere posti sul piatto della bilancia insieme ai loro costi, e di conseguenza non possiamo, e non dovremmo, fare sempre test placebo. Ma

la mia sensazione è che di fatto non stiamo facendo tutto quello che dovremmo fare.

---

32 Colin Schieman, *The History of Placebo Surgery*, University of Calgary, marzo 2001.

33 Margaret Talbot, “The Placebo Prescription”, The *New York Times,* 9 giugno 2000.

34 Sarah Bakewell, “Cooking with Mummy”, *Fortean Times*, luglio 1999.

35 D.J. Swank, S.C.G. Swank-Bordewijk, W.C.J. Hop *et al.*, “Laparoscopic Adhesiolysis in Patients with Chronic Abdominal Pain: A Blinded Randomised Controlled Multi-Center Trial”, *Lancet*, 12 aprile 2003.

36 *Off-Label Use of Prescription Drugs Should Be Regulated by the FDA*, Harvard Law School, Electronic Legal Archive, 11 dicembre 2006.

37 Irving Kirsch, “Antidepressants Proven to Work Only Slightly Better Than Placebo”, *Prevention and Treatment*, giugno 1998.

38 Sheryl Stolberg, “Sham Surgery Returns as a Research Tool”, The *New York Times,* 25 aprile 1999.

39 Noi capiamo con grande precisione come funziona un placebo nell’ambito del dolore ed è per questo che abbiamo scelto un antidolorifico per il nostro esperimento. Ma altri effetti placebo non si comprendono bene.

40 Margaret E. O’Kane, “National Committee for Quality Assurance”, lettera al direttore, *Usa Today*, 11 dicembre 2006.

11.
IL CONTESTO DEL NOSTRO CARATTERE. PARTE I

Perché siamo disonesti e cosa ci possiamo fare?

Nel 2004 il valore complessivo di tutti i furti negli Stati Uniti è stato di 525 milioni di dollari e la perdita media derivata da ogni singolo furto di 1300 dollari circa.[41] Non sono cifre molto elevate se consideriamo la quantità di forze dell'ordine e di personale giudiziario e carcerario coinvolti nella cattura e detenzione dei malviventi, per non parlare del numero di giornali che si occupano di questi crimini e della loro copertura televisiva. È ovvio che non sto suggerendo di prendere alla leggera i criminali recidivi: sono ladri e dobbiamo proteggerci dalle loro azioni.

Ma considerate queste circostanze: si stima che i furti e le frodi sul luogo di lavoro si aggirino intorno ai 600 miliardi di dollari, cifra che è drammaticamente superiore al valore complessivo, più costi finanziari connessi, di furti, furti con scasso e furti d'auto (ammontanti a circa 16 miliardi di dollari nel 2004). Molto più di quanto tutti i criminali incalliti degli Stati Uniti potrebbero rubare nel corso della loro vita; ed è quasi il doppio della capitalizzazione di mercato della General Electric. Ma non è tutto. Ogni anno, secondo i rapporti del settore assicurazioni, le persone singole caricano di 24 miliardi di dollari fittizi le loro denunce di furti e danni. Intanto, l'IRS stima che, secondo i federali, il divario annuo tra le tasse che la gente dovrebbe pagare e quello che effettivamente versa si aggiri sui 350 miliardi di dollari l'anno, una perdita netta per l'erario. Anche il settore del commercio al dettaglio ha i suoi grattacapi: perde 16 miliardi all'anno in rimborsi ai clienti che usano per qualche tempo capi

d’abbigliamento senza staccare l’etichetta e poi li riportano indietro come difettati.

Si aggiungano altri esempi di disonestà quotidiana come per esempio il membro del Congresso che accetta viaggi offerti dal suo lobbista preferito; il medico che prende bustarelle dai laboratori; i dirigenti d’azienda che retrodatano i diritti di opzione per gonfiare il guadagno finale ed ecco che vi ritrovate un’enorme quantità di attività economiche discutibili, drammaticamente superiore a quella dei truffatori comuni standard.

Quando scoppiò lo scandalo Enron nel 2001 (e fu evidente che se la Enron si era guadagnata per sei anni consecutivi il titolo di “azienda più innovativa d’America” dalla rivista *Fortune*, gran parte del suo successo era dovuto alle sue innovazioni in campo contabile), Nina Mazar, On Amir (professore all’Università della California di San Diego) e io ci trovammo a discutere a pranzo sull’argomento della disonestà. Perché alcuni crimini, in particolare quelli commessi dai colletti bianchi, vengono giudicati meno severamente di altri, ci chiedevamo, specialmente considerando che chi li perpetra può causare, da quando beve la sua tazza di latte mattutino all’ora di pranzo, un danno finanziario maggiore di quanto non riesca a fare un ladro comune in tutta la vita?

Dopo averne discusso per un po’ giungemmo alla conclusione che potrebbero esserci due tipi di disonestà. La prima è del genere evocato dall’immagine di due delinquenti che girano intorno a una stazione di servizio. Mentre camminano avanti e indietro, considerano quanto denaro c’è nella cassa, chi potrebbe trovarsi nei dintorni e fermarli e a che tipo di punizione andrebbero incontro se venissero catturati (e anche la riduzione della pena che potrebbero avere per buona condotta). Sulla base di questo calcolo costi-benefici decidono se rapinare il posto o meno.

Poi c’è un secondo tipo di disonestà. Riguarda persone che di solito si considerano oneste: l’uomo o la donna (alzatevi in piedi, per favore) che hanno “preso in prestito” una penna da una sala conferenze, indicato un valore eccessivamente elevato per il loro televisore nella denuncia all’assicurazione o segnato il pranzo con la zia Enid nella nota spese aziendale (be’, in effetti la zia Enid aveva chiesto come andava il lavoro). Noi sappiamo dell’esistenza di questo genere di disonestà, ma quanto è diffusa? Inoltre, se prendessimo un gruppo di persone “oneste” e lo facessimo partecipare a un esperimento scientificamente controllato in cui

cerchiamo di indurle in tentazione, cederebbero? Comprometterebbero la loro integrità? Quanto ruberebbero? Decidemmo di scoprirlo.

La Harvard Business School gode di molto prestigio presso gli americani e ricopre un ruolo che la distingue dalle altre. Posta sulle rive del fiume Charles a Cambridge, Massachusetts, esempio di imponente architettura coloniale dai muri che trasudano il denaro delle sovvenzioni, l'università è famosa poiché forma la classe dirigente del mondo degli affari. Nelle 500 aziende più importanti d'America (la classifica è stilata ogni anno da *Fortune*) di fatto le tre prime posizioni al vertice sono occupate per il 20 per cento da laureati alla Harvard Business School.[42] Dove se non lì condurre un piccolo esperimento sull'argomento onestà?[43]

Lo studio sarebbe stato molto semplice. Avremmo chiesto a un gruppo di studenti di Harvard, sia dell'università sia del master, di fare un test consistente in cinquanta domande a risposta multipla. Le domande sarebbero state simili a quelle dei test standard (Qual è il fiume più lungo del mondo? Chi scrisse *Moby Dick*? Qual è la parola che definisce la media di una serie? Chi era la dea dell'amore nella mitologia greca?). Gli studenti avrebbero avuto quindici minuti per rispondere alle domande, trascorsi i quali avrebbero dovuto trascrivere le risposte dalla minuta al modulo ufficiale e consegnare entrambi a un addetto alla vigilanza che si trovava vicino all'entrata dell'aula. Per ogni risposta esatta questi avrebbe pagato 10 centesimi. Semplicissimo.

In un altro contesto chiedemmo a un nuovo gruppo di studenti di partecipare allo stesso test generale ma con un importante cambiamento. In questa sessione gli studenti avrebbero fatto il test e trasferito le risposte dalla minuta al modulo ufficiale, come aveva fatto il gruppo precedente. Ma questa volta sul prestampato le risposte esatte sarebbero state segnalate. Per ogni domanda la casella con la risposta esatta era colorata di grigio. Se gli studenti indicavano sul foglio di lavoro che il fiume più lungo del mondo è il Mississippi, per esempio, una volta ricevuto il modulo avrebbero visto chiaramente che la risposta esatta era invece il Nilo. A quel punto, se gli studenti avevano contrassegnato la risposta sbagliata sulla minuta, potevano decidere di mentire e segnare la risposta esatta sul modulo.

Dopo averle trasferite tutte sul secondo foglio, contavano quante erano quelle esatte, scrivevano il numero in testa al modulo e consegnavano

entrambi i fogli all'addetto alla vigilanza. Questi guardava il numero di risposte che sostenevano di aver dato correttamente (quello scritto in testa al secondo foglio) e li pagavano 10 centesimi a risposta.

Gli studenti avevano imbrogliato, cambiando le risposte sbagliate con quelle giuste indicate sul modulo? Non ne eravamo sicuri ma decidemmo di tentare ancora di più il gruppo successivo di studenti. Anche in questo caso gli studenti avrebbero fatto il test e trasferito le domande su un modulo con le risposte esatte già evidenziate. Ma questa volta avremmo detto loro di stracciare il foglio di lavoro e consegnare all'addetto alla vigilanza solo il modulo. In altre parole, avrebbero distrutto ogni prova di possibile condotta disonesta. Avrebbero abboccato? Ancora una volta non lo sapevamo.

Nell'ultima prova, avremmo spinto al limite l'integrità del gruppo dicendo ai ragazzi di distruggere non solo il foglio di lavoro ma anche il modulo con le risposte già evidenziate. Inoltre, non avrebbero dovuto nemmeno riferire il punteggio ottenuto all'addetto alla vigilanza. All'inizio dell'aula avevamo collocato un tavolo con sopra un vaso pieno di monetine. Quando avevano finito di stracciare i loro fogli – minuta e modulo – non dovevano far altro che avvicinarsi al tavolo, prelevare quanto avevano guadagnato e uscire dall'aula. Se mai qualcuno fosse stato incline a imbrogliare, quelle erano le condizioni per compiere il delitto perfetto.

Sì, li avremmo tentati. Avremmo reso loro facile imbrogliare. La *crème de la crème* della gioventù americana avrebbe abboccato? Saremmo stati a vedere.

Mentre il primo gruppo prendeva posto, spiegammo le regole e distribuimmo i fogli. Lavorarono per i quindici minuti stabiliti, quindi copiarono le risposte sul modulo. Questi studenti erano il nostro gruppo di controllo perché non avendo ricevuto nessuna risposta non avevano alcun modo di imbrogliare. Ottennero in media 32,6 risposte esatte su 50.

Cosa prevedete che fecero gli studenti che parteciparono all'esperimento nelle successive tre varianti? Dato che il gruppo di controllo ebbe una media di 32,6 risposte esatte, a quante pensate che gli altri abbiano sostenuto di aver risposto correttamente?

Condizione 1	Controllo	=	32,6
Condizione 2	Autocontrollo	=	____
Condizione 3	Autocontrollo + distruzione fogli	=	____
Condizione 4	Autocontrollo + distruzione fogli + vaso di monetine	=	____

Anche gli studenti del secondo gruppo risposero alle domande, ma questa volta, quando trascrissero le risposte sul modulo, ebbero la possibilità di vedere quali erano quelle esatte. Questa condizione li avrebbe spinti a far prima piazza pulita della loro integrità per 10 centesimi? Risultò che sostennero di aver risposto esattamente in media a 36,2 domande. Erano più brillanti del nostro gruppo di controllo? Avevo i miei dubbi. Piuttosto, li avevamo sorpresi a imbrogliare un po' (su circa 3,6 domande).

E il terzo gruppo? Questa volta avevamo alzato la posta: non solo avevano l'opportunità di vedere le risposte esatte ma era anche stato detto loro di stracciare la minuta. Avevano abboccato? Ebbene sì: avevano imbrogliato. Sostennero di aver risposto correttamente a una media di 35,9 domande, più dei partecipanti del gruppo di controllo e circa lo stesso degli studenti del secondo gruppo (quello che non aveva stracciato i fogli di lavoro).

Infine fu la volta degli studenti a cui era stato detto di distruggere non solo il foglio di lavoro ma anche il modulo, e di affondare quindi le mani nel vaso delle monetine e prendersi quanto si erano guadagnati. Come angioletti, stracciarono i loro fogli, infilarono le mani nel vaso di monete e si presero i loro soldi. Ma erano angeli dalla faccia sporca, ecco il problema: secondo loro avevano dato una media di 36,1 risposte esatte, molto più alta del gruppo di controllo ma fondamentalmente la stessa degli altri due gruppi che avevano avuto l'opportunità di imbrogliare.

Che cosa c'insegna questo esperimento? La prima conclusione è che se ne hanno l'opportunità molte persone oneste imbrogliano. Di fatto, invece di scoprire che ad alzare la media erano poche mele marce, ci rendemmo conto che quasi tutti avevano imbrogliato, e che avevano imbrogliato solo un po'.[44] E prima che ve la prendiate con le arie da raffinati che si danno all'Harvard Business School, debbo aggiungere che abbiamo condotto lo

stesso tipo di esperimenti al MIT, a Princeton, alla UCLA e a Yale con risultati simili.

Il secondo risultato, meno scontato, fu ancora più impressionante: una volta tentati a imbrogliare, i partecipanti non sembravano essere influenzati dal rischio di essere colti in flagrante, contrariamente a quanto si potrebbe pensare. Quando gli studenti ebbero l'opportunità di imbrogliare senza la possibilità di distruggere i fogli, aumentarono il numero di risposte esatte da 32,6 a 36,2. Ma di fronte alla possibilità di distruggere i fogli – nascondendo completamente il loro piccolo crimine – non spinsero oltre la loro disonestà. Continuarono a imbrogliare allo stesso livello. Questo significa che anche quando non c'è modo di venire scoperti la nostra disonestà non si spinge oltre un certo livello.

Quando gli studenti poterono distruggere entrambi i fogli, affondare le mani nel vaso delle monetine e andarsene, ognuno di loro avrebbe potuto sostenere di aver fatto un test perfetto o prendere più soldi (nel vaso c'erano circa 100 dollari). Ma nessuno lo fece. Perché? Qualcosa li trattenne, qualcosa dentro di loro. Ma di cosa si trattava? Di onestà, in qualche modo?

Per questa domanda, il grande economista e filosofo Adam Smith aveva una bella risposta: "La natura quando forma l'uomo per la società, gli concede un desiderio originale di piacere e un'avversione originale a offendere i suoi simili. Gli insegna a provare piacere nel tenere un atteggiamento favorevole verso di loro e dolore nel tenerne uno sfavorevole."

E aggiungeva: "Il successo della maggior parte delle persone… dipende quasi sempre dal favore e dalla buona opinione che i loro simili nutrono nei loro riguardi; e raramente li si può ottenere senza una condotta ferma e temperante. Perciò, il buon vecchio proverbio che l'onesta è sempre la migliore politica, è, in queste situazioni, quasi perfettamente vero."

Tutto ciò suona come una spiegazione perfetta e plausibile in era preindustriale, bilanciata e armoniosa come una serie di contrappesi e di ingranaggi perfettamente accoppiati. Tuttavia, per quanto ottimistica potesse apparire questa prospettiva, la teoria smithiana aveva il suo corollario oscuro: dal momento che la gente era impegnata in un'analisi costo-beneficio riguardo all'onestà, avrebbe potuto applicare lo stesso tipo di analisi al fatto di essere disonesti. Secondo questa prospettiva, gli

individui sono onesti solo nella misura in cui ciò gli aggrada (incluso il loro desiderio di piacere agli altri).

Le decisioni riguardanti l'onestà e la disonestà si basano sulla stessa analisi costi-benefici che conduciamo quando dobbiamo decidere tra auto, formaggi e computer? Non lo credo. Prima di tutto, riuscite a immaginare un amico che vi spieghi l'analisi costi-benefici che ha fatto per acquistare il suo nuovo laptop? Certo. Ma riuscite anche a immaginarvi la stessa persona che vi spiega l'analisi costi-benefici in base alla quale ha deciso di rubarlo, un laptop? Certo che no. A meno che il vostro amico sia un ladro di professione. Piuttosto, sono d'accordo con chi sostiene (a partire da Platone) che l'onestà è qualcosa di grande e che è considerata una virtù morale in quasi tutte le società.

Sigmund Freud la spiegava così: crescendo all'interno della società noi interiorizziamo le virtù sociali. Questa interiorizzazione porta allo sviluppo del super-Io. In genere, il super-Io è contento quando noi agiamo secondo l'etica sociale, non lo è quando non lo facciamo. È il motivo per cui ci fermiamo davanti a un semaforo rosso alle quattro del mattino, anche se sappiamo benissimo che non c'è nessuno in giro; e per cui proviamo una bella sensazione nel restituire il portafoglio che abbiamo trovato al suo proprietario, anche se lui non saprà mai chi siamo. Queste azioni stimolano i centri implicati nei meccanismi di ricompensa del nostro cervello – il nucleo accumbens e il nucleo caudato – e ci rendono felici.

Ma se l'onestà è così importante per noi (in un recente sondaggio che ha visto protagonisti 36.000 studenti delle scuole superiori degli Stati Uniti, il 98 per cento ha detto che è importante essere onesti) e se ci fa stare bene, perché ci comportiamo così spesso in modo disonesto?

Ecco come la penso io. Noi teniamo all'onestà e vogliamo essere onesti; il problema è che il monito interiore deputato al controllo dell'onestà è attivo solo di fronte a trasgressioni gravi, come rubare un'intera scatola di penne nella sala conferenze. Per le trasgressioni di minore entità, come prendere una o due penne, nemmeno consideriamo come queste azioni si rifletterebbero sulla nostra onestà e così il nostro super-Io rimane addormentato.

Senza l'aiuto del super-Io, il monitoraggio e la gestione della nostra onestà, l'unica difesa che abbiamo contro questo tipo di trasgressione è un'analisi razionale dei costi e dei benefici. Ma chi confronta

coscientemente il beneficio derivante dal rubare un asciugamano dalla stanza d'albergo rispetto al costo di essere colti in flagrante? Chi considera i costi e i benefici dell'aggiungere qualche ricevuta alla nota spese dei taxi? Come abbiamo visto nell'esperimento di Harvard, l'analisi costi-benefici, e in particolare la probabilità di essere colti sul fatto, non sembra influire molto sulla disonestà.

È così che va il mondo. È quasi impossibile aprire un giornale e non trovarvi la notizia di un'azione disonesta o truffaldina. Vediamo le compagnie delle carte di credito salassare i clienti con tassi d'interesse altissimi; le compagnie aeree finire sull'orlo della bancarotta e chiedere l'aiuto dello Stato perché le tiri fuori dai guai – e con esse i loro fondi pensione totalmente privi di fondi; e le scuole difendere la presenza dei distributori di bibite all'interno degli edifici scolastici (rimediando milioni dalle aziende produttrici), pur essendo consapevoli che le bevande zuccherate rendono i ragazzi iperattivi e grassi. Le tasse sono il tripudio dello sgretolamento dell'etica, come descrive il perspicace e talentuoso giornalista del *New York Times* David Cay Johnston nel suo libro *Perfectly Legal: The Covert Campaign to Rig Our Tax System to Benefit the Super Rich – and Cheat Everybody Else*.

Il governo, dal canto suo, in quanto rappresentante della società, ha in qualche misura reagito a questo stato di cose. Il Sarbanes-Oxley Act del 2002 (che obbliga gli alti dirigenti delle società di capitali a rispondere dell'operato e dei conti dell'azienda) fu approvato per far sì che casi come quello della Enron fossero relegati nel passato. Il Congresso ha anche approvato restrizioni sugli "stanziamenti" (nel caso specifico le spese superflue e clientelari di denaro pubblico che i politici inseriscono in molti disegni di legge federali di largo respiro). La Securities and Exchange Commission, l'ente governativo preposto alla vigilanza della borsa valori, ha perfino approvato la necessità di ulteriore trasparenza riguardo agli stipendi e ai compensi extra dei dirigenti, cosicché quando vediamo uno dei 500 top manager dell'elenco della rivista *Fortune* su una limousine, sappiamo benissimo quanto viene pagato.

Ma questo tipo di misure esteriori riescono davvero a tappare tutti i buchi e prevenire la disonestà? Alcuni critici sostengono di no. Prendete le riforme etiche del Congresso, per esempio. Gli statuti proibiscono alle lobby di offrire pasti ai membri del Congresso e ai loro assistenti in

circostanze “a vasta partecipazione” di pubblico. Cosa hanno fatto allora i lobbisti? Hanno invitato deputati e senatori a pranzi con una lista di ospiti “ristretta” aggirando la legge. Allo stesso modo, le nuove leggi etiche proibiscono ai lobbisti di offrire voli “in aereo” a senatori e deputati. Allora, che ne dite di un bel giro in elicottero? La nuova legge più divertente di cui ho sentito parlare si chiama “legge stuzzicadenti”. Stabilisce che sebbene i lobbisti non possano più offrire pasti da seduti ai membri del Congresso, possono comunque servire qualunque pietanza (presumibilmente antipasti) che i legislatori possano consumare stando in piedi, usando le mani o, appunto, uno stuzzicadenti per servirsene.

La legge ha forse fatto cambiare programma all’industria ittica che aveva organizzato una cena a base di pasta e ostriche per i legislatori di Washington (chiamata – l’avete indovinato – “Fate che il mondo sia la vostra ostrica”)? Non di molto. I lobbisti dell’industria ittica lasciarono perdere la pasta (troppo complicato tirarla su con uno stuzzicadenti) ma nutrirono comunque senatori e deputati con le ostriche servendole nei loro gusci (gli ospiti le trangugiarono stando in piedi).[45]

Il Sarbanes-Oxley Act è stato anche tacciato di inefficacia. Alcuni critici sostengono che sia rigido e inflessibile, ma a fare la voce più grossa sono stati coloro che l’accusano di essere ambiguo, contraddittorio, inefficace e vergognosamente dispendioso (specialmente per le piccole aziende). “Non ha eliminato la corruzione”, ha sostenuto William A. Niskanen, presidente del Cato Institute, un centro di ricerca di orientamento conservatore-libertario con sede a Washington. “Ha solo costretto le aziende a fare salti mortali.”

Prima ancora di rispondere a questa domanda fatemi descrivere un esperimento che vale quanto un’intera biblioteca sull’argomento. Qualche anno fa, Nina, On e io riunimmo un gruppo di studenti in un laboratorio della UCLA e chiedemmo loro di prendere parte a un test di matematica molto semplice: consisteva nell’individuare due numeri la cui somma dava dieci (la tabella nella pagina seguente ne fornisce un esempio). Avevano cinque minuti per risolvere il numero maggiore di esercizi, trascorsi i quali venivano fatti partecipare a una lotteria. In caso di vittoria ricevevano 10 dollari per ogni esercizio risolto correttamente.

Come era accaduto negli esperimenti ad Harvard, alcuni studenti consegnarono direttamente i fogli a un assistente: erano il nostro gruppo di controllo. Gli altri trascrissero su un altro foglio il numero di esercizi che avevano risolto correttamente e poi si sbarazzavano dell'originale: questi ultimi ovviamente avevano l'opportunità di imbrogliare. Avendone l'opportunità avrebbero dunque imbrogliato? Come potete immaginare, lo fecero (ma naturalmente solo un po').

Guardate il vostro orologio, annotate l'ora e cominciate a cercare nella serie sottostante due numeri che sommati tra loro diano esattamente 10.

Quanto tempo avete impiegato?		
1,69	1,82	2,91
4,67	4,81	3,05
5,82	5,06	4,28
6,36	5,19	4,57

Fino a questo momento non vi ho detto niente di nuovo. Ma la chiave dell'esperimento fu quello che l'aveva preceduto. Quando gli studenti che vi avrebbero preso parte arrivarono al laboratorio, chiedemmo ad alcuni di loro di scrivere una lista di dieci libri che avevano letto durante le scuole superiori. Agli altri chiedemmo se erano in grado di ricordarsi i Dieci Comandamenti ed elencarli.[46] Terminata questa parte dell'esperimento dedicata alla "memoria", gli chiedemmo di passare all'esercizio vero e proprio.

Questa condizione significava che alcuni dei partecipanti erano indotti a imbrogliare dopo essersi ricordati di dieci libri letti alla scuola superiore e altri dopo essersi ricordati i Comandamenti. Chi pensate che abbia imbrogliato di più?

Quando era impossibile imbrogliare gli studenti risolsero correttamente in media tre esercizi.[47]

Quando imbrogliare era possibile il gruppo che dovette ricordarsi i dieci libri ottenne in media un punteggio di 4,1 esercizi risolti correttamente (o il

33 per cento in più di coloro che non poterono imbrogliare).

Ma la vera domanda è: cosa accadde all'altro gruppo, agli studenti che prima di fare gli esercizi dovettero ricordare i Comandamenti e alla fine di tutto strapparono il foglio? Questo era il gruppo da tenere sotto osservazione. Avrebbero imbrogliato o i Dieci Comandamenti ne avrebbero influenzato l'integrità? Il risultato sorprese anche noi: gli studenti a cui era stato chiesto di scrivere i Dieci Comandamenti non avevano imbrogliato affatto. Dichiararono una media di tre risposte esatte, lo stesso punteggio base del gruppo che non aveva avuto la possibilità di imbrogliare, e uno in meno di chi era stato in grado di farlo ma aveva avuto il compito di ricordare i libri letti.

Quella sera, mentre camminavo verso casa mi misi a pensare a quanto era accaduto. Il gruppo che aveva elencato i dieci libri aveva imbrogliato. Non molto, certo. Solo fino al punto in cui il loro meccanismo di ricompensa interno (nucleo accumbens e super-Io) era entrato in gioco e li aveva fermati.

Ma che miracolo avevano fatto i Dieci Comandamenti! Non avevamo neanche ricordato agli studenti che cos'erano, avevamo solo chiesto loro di farseli tornare in mente (e quasi nessuno di loro era stato in grado di ricordarli tutti e dieci). Speravamo che un simile esercizio evocasse in loro l'idea dell'onestà. E le cose andarono proprio così. Ci domandammo quindi che cosa c'insegnava quell'esperimento sulla diminuzione della disonestà? Ci vollero alcune settimane per giungere a qualche conclusione.

Per prima cosa si potrebbe integrare la Bibbia nella vita pubblica. Non sarebbe poi una cattiva idea se si trattasse solo di ridurre la disonestà. Ma qualcuno potrebbe opporsi adducendo a motivo che la Bibbia implica un'adesione a una particolare religione o semplicemente che mischia la religione con la sfera secolare ed economica del mondo. Ma forse funzionerebbe anche un giuramento d'altro tipo. La cosa che mi colpì maggiormente dell'esperimento con i Dieci Comandamenti era che gli studenti in grado di ricordarne solo uno o due ne erano stati influenzati tanto quanto quelli che erano riusciti a ricordarli quasi tutti e dieci. Ciò indicava che a spingere a essere onesti non erano i Comandamenti in quanto tali, ma la semplice riflessione su un parametro morale. Se così fosse, per innalzare il livello generale di onestà, potremmo anche usare parametri non religiosi. Che dire, per esempio, dei giuramenti legati a una professione,

come quelli che pronunciano – o erano soliti pronunciare – medici, avvocati e altri professionisti? Potevano funzionare anche questi?

La parola *professione* viene dal latino *professus*, che significa "affermato pubblicamente". Le professioni hanno origine in un passato lontano in ambito religioso, poi si sono diffuse nella medicina e in campo legale. Si diceva che gli individui che possedevano un sapere esoterico non solo avessero un monopolio nella pratica di questo sapere ma avessero l'obbligo di farne un uso onesto e saggio. Il giuramento – verbale e spesso scritto – era un modo per ricordare l'esistenza di regole di comportamento a cui attenersi nella pratica e ne forniva anche una serie da seguire nel compimento dei doveri legati alla loro professione.

Quei giuramenti sopravvissero a lungo ma poi, negli anni Sessanta, crebbe un forte movimento per liberalizzare gli ordini professionali. Si sosteneva che fossero organizzazioni elitarie e che fosse necessario uscissero alla luce del giorno. Nel caso della professione forense significava più lettere scritte in inglese comprensibile, macchine fotografiche e telecamere nelle aule dei tribunali, e pubblicità. Misure simili contro l'elitarismo vennero applicate anche alla medicina, alle attività bancarie così come ad altre professioni. Molte di queste misure avrebbero potuto procurare dei benefici ma qualcosa andò perduto quando furono smantellati gli ordini professionali. La rigida applicazione di questi modelli fu sostituita dalla flessibilità, dal giudizio individuale, dalle leggi commerciali e dalla smania di ricchezza e con essa scomparve anche il fondamento dell'etica e dei valori su cui le professioni si erano costituite.

Uno studio condotto dall'associazione degli avvocati della California, per esempio, rivelò che la maggior parte degli avvocati di quello Stato erano disgustati dal declino del senso dell'onore nel loro lavoro e "profondamente pessimisti" sulle condizioni della professione legale. Due terzi dichiararono che gli avvocati oggi "compromettono la professione a causa della pressione economica". Quasi l'80 per cento disse che il foro "non punisce in modo adeguato gli avvocati privi di etica e questa è una grave mancanza". La metà dichiarò che non avrebbero scelto di fare gli avvocati se avessero potuto tornare indietro.

Uno studio analogo condotto dalla Maryland Judicial Task Force riscontrò un simile disagio tra gli avvocati del suo Stato. Secondo gli avvocati del Maryland, la loro professione è tanto degenerata "che sono

spesso irritabili, suscettibili, polemici e usano parole offensive" oppure "distaccati, poco combattivi, preoccupati o infastiditi". Quando agli avvocati della Virginia fu chiesto se i problemi sempre più frequenti riguardo alla professionalità fossero da attribuire a "poche mele marce" o a una tendenza diffusa, risposero in stragrande maggioranza che si trattava di una situazione diffusa.[48]

Gli avvocati della Florida sono stati giudicati i peggiori.[49] Nel 2003 l'associazione degli avvocati della Florida riferiva che una "minoranza consistente" di legali erano "arraffoni, scaltri, infidi, meschini e inaffidabili; che avevano pochissimo riguardo per la verità e l'equità, disposti a distorcere, manipolare e dissimulare per vincere; arroganti e violenti". Erano anche "pomposi e disgustosi". Può bastare?

Anche la professione medica ha i suoi critici che parlano di dottori che compiono interventi chirurgici e altre procedure non necessarie solo a scopo di lucro; ordinano esami ai laboratori che passano bustarelle e tendono a prescrivere analisi con apparecchiature che guarda caso sono di loro proprietà. E che dire dell'industria farmaceutica? Un amico mi ha raccontato di essere rimasto seduto ad attendere di essere ricevuto dal suo medico per quasi un'ora, qualche tempo fa. Durante tutto quel tempo quattro promotrici (molto attraenti) di case farmaceutiche andavano e venivano dall'ambulatorio portando con sé il pranzo, campioni gratuiti e altri doni.

Problemi simili sono individuabili praticamente in tutte le categorie professionali. Che dire dell'Associazione dei geologi petroliferi per esempio? A me vengono in mente tipi all'Indiana Jones, più interessati a discutere di argilla giurassica e depositi deltizi che a far soldi. Ma guardate più in profondità e scoprirete i guai. "Il comportamento che non tiene conto delle norme etiche si sta diffondendo su una scala molto più ampia di quanto la maggior parte di noi arriverebbe a pensare", scrisse un membro dell'associazione ai colleghi.[50]

Ma, santo cielo, che genere di disonestà potrebbe diffondersi tra le fila dei geologi petroliferi? Apparentemente si tratta di azioni quali usare dati sismici e digitali acquisiti illegalmente, rubare mappe e materiali ed esagerare le previsioni sulla presenza di depositi di petrolio in terreni in vendita o su cui si sono fatti investimenti. "La condotta disonesta ha più

spesso sfumature di grigio che non i colori netti del bianco e del nero", sottolineò un altro geologo.

Ma ricordiamoci che i geologi non sono i soli. Il declino della professionalità è visibile ovunque. Se vi servono più prove, riflettete sul dibattito in corso nel campo di coloro che si occupano di questioni etiche per professione, che sono chiamati più frequentemente che mai a testimoniare in udienze pubbliche e processi, dove possono essere assunti da questo o quel partito per considerare questioni quali il trattamento del malato o i diritti del feto. Sono tentati di approfittare dell'occasione? Sembra di sì, a giudicare dal titolo di un articolo apparso su un giornale di etica, "Moral Expertise: A Problem in the Professional Ethics of Professional Ethicists".[51] Come ho già detto, i segni del decadimento sono ovunque.

Che fare? Supponete che, invece di invocare i Dieci Comandamenti, prendessimo l'abitudine di firmare una sorta di atto laico che – come succede con i giuramenti professionali – attesti il nostro impegno a comportarci onestamente. Un semplice giuramento farebbe la differenza, così come abbiamo visto fare con i Dieci Comandamenti? Dovevamo scoprirlo e da questo nacque l'esperimento seguente.

Riunimmo un'altra volta i partecipanti. In questo studio, il primo gruppo faceva l'esercizio di matematica e consegnava le risposte a un nostro assistente accanto alla porta d'ingresso (che contava quante risposte corrette avevano dato e li pagava di conseguenza). Anche il secondo gruppo affrontò i test, ma agli studenti che ne facevano parte fu detto di piegare il foglio e comunicare a voce all'assistente quanti problemi erano riusciti a risolvere. L'assistente pagava anche loro quando lasciavano l'aula.

La novità, in questo caso, riguardava il terzo gruppo. Prima che cominciassero, chiedemmo agli studenti di sottoscrivere queste poche parole: "Sono consapevole che questo studio rispetta le regole del codice d'onore del MIT." Dopo aver firmato si misero all'opera. A tempo scaduto, si infilarono in tasca il foglio delle risposte, andarono dall'assistente che se ne stava sempre al suo solito posto e gli dissero quanti problemi avevano risolto correttamente, ricevendo il relativo compenso.

Quali furono i risultati? Nella condizione controllata, in cui non era possibile imbrogliare, gli studenti risolsero in media tre problemi (su venti).

Nella seconda condizione, quella in cui si poteva far sparire il foglio delle risposte, gli studenti dichiararono una media di 5,5 problemi risolti correttamente. L'aspetto notevole riguardava il terzo gruppo, gli studenti che s'infilarono in tasca il foglio delle risposte ma avevano firmato la frase sul codice d'onore: dichiararono di aver risolto in media tre problemi, esattamente lo stesso numero del gruppo di controllo. Era un risultato simile a quello che avevamo ottenuto con i Dieci Comandamenti quando ricordare una serie di norme morali aveva annullato completamente l'impulso a imbrogliare. L'effetto di quella firma in questo caso era ancora più singolare perché non esiste alcun codice d'onore del MIT.

Così imparammo che le persone imbrogliano quando ne hanno l'occasione ma in realtà non lo fanno tanto quanto potrebbero. Inoltre, una volta che cominciano a pensare all'onestà – che ciò avvenga richiamando alla mente i Dieci Comandamenti o firmando una semplice frase – smettono immediatamente di imbrogliare. In altre parole, quando siamo lontani da qualsiasi parametro di pensiero etico, siamo inclini a deviare dalla retta via e a sconfinare nella disonestà. Ma se nel momento in cui siamo tentati ci viene ricordata l'esistenza di una morale, è molto probabile che ci manteniamo onesti.

Di questi tempi diverse associazioni forensi e organizzazioni professionali si stanno dando molto da fare per puntellare l'etica professionale. Alcuni aumentano il numero dei corsi di etica nelle scuole superiori e all'università e altre richiedono corsi di ripasso. Sempre in ambito legale, il giudice Dennis M. Sweeney della Howard County, nel Maryland, ha pubblicato il libro *Guidelines for Lawyer Courtroom Conduct*, sulla condotta da tenere in aula, in cui scrive tra l'altro: "Molte regole sono semplicemente quello che nostra madre direbbe sul comportamento di una persona onesta. Dal momento che, viste le loro importanti responsabilità, mia madre (e le vostre) non possono essere presenti in ogni aula dello Stato, quelle regole ve le ricordo io."

Funzioneranno simili misure generali? Ricordiamoci che gli avvocati fanno un giuramento quando vengono ammessi all'esercizio dell'avvocatura, così come i dottori quando iniziano la pratica medica. Ma i giuramenti occasionali e le occasionali dichiarazioni di aderenza alle regole non sono abbastanza. Dai nostri esperimenti è chiaro che giuramenti e regole devono essere richiamati alla mente al momento della tentazione (o

appena prima). E inoltre, il tempo lavora contro di noi mentre cerchiamo di mettere un freno al problema. Nel capitolo 4 ho detto che quando le regole sociali si scontrano con quelle di mercato, le prime soccombono e cedono il posto alle seconde. Anche se l'analogia non è corretta, l'onestà ci insegna qualcosa di simile: una volta tramontata l'etica professionale (le regole sociali), non sarà facile recuperarla.

Ciò non significa che non dovremmo provarci. Perché l'onestà è tanto importante? Intanto non dimentichiamoci che oggigiorno gli Stati Uniti detengono un grande potere economico perché sono una delle nazioni più oneste del mondo rispetto agli standard di politica aziendale (o almeno come tali vengono percepiti).

Nel 2006 gli Stati Uniti si sono classificati al ventesimo posto in una classifica che misurava, sulle basi di un sondaggio, l'integrità delle diverse nazioni (ai primi posti c'erano Danimarca, Finlandia e Nuova Zelanda; le ultime erano Haiti, Iraq, Myanmar e Somalia, quest'ultima alla posizione numero 163). Su questa premessa direi che in genere la gente che fa affari con gli Stati Uniti ha la sensazione di non essere imbrogliata. Ma la questione vera è che nel 2000, prima dell'ondata di scandali che hanno reso le pagine economiche dei giornali simili a un registro degli arresti, gli Stati Uniti erano al quattordicesimo posto.[52] In altre parole stiamo scivolando lungo una brutta china invece di risalirla e i costi a lungo termine possono essere devastanti.

Adam Smith ci ricorda che l'onestà è davvero la politica migliore, soprattutto negli affari. Per avere un'idea dell'altra faccia della medaglia, quella di una società dove la fiducia non esiste, basta dare un'occhiata a come funzionano le cose in molti altri Paesi. In Cina, la parola di una persona di una regione difficilmente vale in un'altra regione. L'America Latina pullula di organizzazioni a conduzione famigliare che concedono prestiti a parenti (e poi non sospendono l'erogazione del credito quando i debitori cominciano a fallire). Un altro esempio di Paese paralizzato dalla diffidenza è l'Iran. Uno studente iraniano del MIT mi ha raccontato che nel suo Paese manca una base di fiducia su cui costruire gli affari. Per questo motivo nessuno effettua pagamenti anticipati, nessuno fa credito e nessuno è disposto ad assumersi rischi. Tali operazioni avvengono solo all'interno delle famiglie dove sopravvive un livello minimo di fiducia reciproca. Vi piacerebbe vivere in un mondo simile? Attenti allora, perché senza onestà

possiamo finire così molto più in fretta di quanto immaginiate. Cosa possiamo fare allora perché il nostro Paese si mantenga onesto? Leggere la Bibbia, il Corano o qualsiasi altro testo rifletta i nostri valori, forse. Ristabilire gli standard delle professioni. Firmare un documento in cui ci impegniamo ad agire con integrità. Un'altra strada è quella di riconoscere in partenza che quando finiamo in situazioni nelle quali i nostri personali benefici finanziari collidono con i nostri standard morali, siamo capaci di "piegare" la realtà, vedere il mondo in termini compatibili con il nostro interesse egoistico e diventare disonesti. Allora, qual è la risposta? Se riconosciamo questa nostra debolezza possiamo cercare di evitare le situazioni pericolose al loro sorgere. Possiamo proibire ai medici di prescrivere esami che procurerebbero loro vantaggi economici; a ragionieri e revisori di conti di fare da consulenti alle stesse aziende; possiamo impedire che siano i membri del Congresso a decidere del proprio stipendio e via di seguito.

Ma con questo la questione della disonestà non si esaurisce. Nel prossimo capitolo vi darò alcuni suggerimenti sulla disonestà e vi mostrerò alcuni modi in cui la combattiamo.

Appendice al capitolo 11

I Dieci Comandamenti

1. Io sono il Signore Dio tuo: non avrai altro Dio all'infuori di me.
2. Non nominare il nome di Dio invano.
3. Ricordati di santificare le feste.
4. Onora il padre e la madre.
5. Non uccidere.
6. Non commettere atti impuri.
7. Non rubare.
8. Non dire falsa testimonianza.
9. Non desiderare la donna d'altri.
10. 10. Non desiderare la roba d'altri.

---

41 Federal Bureau of Investigation, *Crime in the United States 2004 – Uniform Crime Reports*, U.S. Government Printing Office, Washington D.C. 2005.

42 Così sostengono alla Harvard Business School.

43 Facciamo spesso i nostri esperimenti a Harvard, non perché pensiamo che lì gli studenti siano diversi da quelli del MIT, ma perché offre straordinarie opportunità e sia la facoltà sia i suoi membri sono molto generosi nel lasciarci approfittare di esse.

44 La distribuzione del numero di risposte corrette rimase la stessa in tutte le quattro condizioni ma con uno spostamento della media quando gli studenti potevano.

45 Brody Mullins, "No Free Lunch: New Ethics Rules Vex Capitol Hill", *Wall Street Journal*, 29 gennaio 2007.

46 Conoscete i Dieci Comandamenti? Se volete mettervi alla prova, scriveteli su un foglio e confrontate il vostro elenco con quello in appendice al capitolo. Per essere sicuri che li sappiate bene non ricordateli solo a mente. Scriveteli.

47 I Dieci Comandamenti sono in grado di aumentare il punteggio negli esercizi di matematica? Per testare questa premessa usammo gli stessi esercizi di memoria con il gruppo di controllo. I risultati furono gli stessi indipendentemente dall'esercizio di memoria assegnato. Quindi i Comandamenti non aumentano i punteggi in matematica.

48 *The Maryland Judicial Task Force on Professionalism*, 10 novembre 2003, https://www.mdcourts.gov/sites/default/files/import/publications/pdfs/professionalism2003.pdf.

49 Florida Bar/Josephson Institute Study, 1993.

50 *DPA Correlator*, 9, 3, 3 settembre 2002. Si veda anche Steve Sonnenberg, "The Decline in Professionalism – A Threat to the Future of the American Association of Petroleum Geologists", *Explorer*, maggio 2004.

51 Jan Crosthwaite, "Moral Expertise: A Problem in the Professional Ethics of Professional Ethicists", *Bioethics*, 9, 1995, pp. 361-379.

52 *The 2002 Transparency International Corruption Perceptions Index*, transparency.org.

12.
IL CONTESTO DEL NOSTRO CARATTERE. PARTE II

Perché avere a che fare con il denaro contante ci rende più onesti

Molti pensionati del MIT hanno aree comuni provviste di diversi frigoriferi che possono essere usati dagli studenti delle camere attigue. Una mattina verso le undici, quando la maggior parte degli studenti era a lezione, scivolai nei dormitori e, piano per piano, andai a caccia del maggior numero possibile di frigoriferi comuni.

Quando ne scovavo uno, mi avvicinavo di soppiatto, mi guardavo intorno circospetto, aprivo la porta, ci infilavo una confezione da sei lattine di Coca Cola e mi allontanavo in fretta. Raggiunta una distanza di sicurezza, annotavo ora e collocazione del frigorifero in cui avevo lasciato le mie lattine.

Nei giorni successivi ritornai a controllare. Segnavo in un diario quante ne rimanevano nei frigoriferi. Come potete immaginare in un dormitorio la vita media della Coca Cola non è molto lunga. Tutte le lattine svanirono entro 72 ore. Ma non sempre lasciai dietro di me Coca Cola. In alcuni frigoriferi misi un piatto con sopra sei banconote da un dollaro. Il denaro sarebbe sparito prima della Coca?

Prima di rispondere a questa domanda, lasciate che ve ne faccia una io. Supponete che vostra moglie vi chiami in ufficio dicendovi che a vostra figlia serve una penna rossa da portare a scuola il giorno dopo. “Potresti portarne a casa una?” Come vi sentireste a prenderla dall’ufficio? Molto a disagio? Leggermente a disagio? Assolutamente a vostro agio?

Ma vi faccio un’altra domanda. Supponete che in ufficio non vi siano penne rosse ma possiate acquistarne una per 10 centesimi nella cartoleria sottostante. La scatola dei fondi comuni per le piccole spese è rimasta aperta e non c’è nessuno in giro. Non avete monete e vi servono 10 centesimi. Vi sentireste a vostro agio prendendoli? Vi sentireste a posto?

Non so voi, ma per quanto mi riguarda, troverei relativamente facile portare via dall’ufficio una penna rossa, ma avrei molta difficoltà a prendere del denaro. (Fortunatamente per me non mi sono mai trovato in una situazione simile perché mia figlia non va ancora a scuola.)

A quanto pare, anche gli studenti del MIT avevano un atteggiamento diverso di fronte al denaro. Come ho detto, le lattine di Coca Cola sparirono velocemente: entro 72 ore non ce n’era più una. Che differenza invece con i soldi! I piatti con i dollari restarono intatti per 72 ore, finché non li tolsi dai vari frigoriferi in cui li avevo infilati.

Come mai?

Se ci guardiamo attorno, molta della disonestà che vediamo implica imbrogli che non hanno a che fare con il denaro. Le aziende imbrogliano con i loro conti; i dirigenti imbrogliano usando diritti di opzione retrodatati; i lobbisti imbrogliano finanziando feste per i politici; le industrie farmaceutiche imbrogliano offrendo lussuose vacanze ai medici e alle loro mogli. Mettiamo in chiaro una cosa: questa gente non imbroglia con il denaro contante (se non occasionalmente). Ed ecco come la penso io: imbrogliare è molto più facile quando non ci sono di mezzo soldi.

Pensate che gli architetti del crac Enron – Kenneth Lay, Jeffrey Skilling e Andrew Fastow – avrebbero rubato denaro dal borsellino delle vecchiette? Certo, hanno portato via milioni di dollari dai loro fondi pensione. Ma pensate che avrebbero dato una botta in testa a un’anziana signora per strapparle il denaro di mano? Magari non sarete d’accordo, ma io sono propenso a rispondere di no.

Allora cosa ci permette di imbrogliare quando l’imbroglio non riguarda il denaro e cosa ci trattiene dal farlo quando abbiamo a che fare con esso? Come funziona questo impulso irrazionale?

Poiché siamo così abili a razionalizzare la nostra disonestà quando questa è di scarsa entità, spesso è difficile avere un quadro chiaro di quanto gli oggetti non monetari ci influenzano spingendoci a imbrogliare. Nel

prendere una penna, per esempio, possiamo pensare che la cancelleria dell'ufficio fa parte del nostro compenso o che una penna o due la prendono tutti. Possiamo dirci che prelevare di tanto in tanto una lattina di Coca dal frigorifero comune va bene perché, dopotutto, a tutti noi ne è mancata qualcuna. Magari Lay, Skilling e Fastow hanno pensato che falsificare i libri contabili della Enron era giusto perché si trattava di una misura temporanea che sarebbe stata corretta quando la congiuntura aziendale fosse migliorata. Chi lo sa?

Per arrivare alla vera natura della disonestà dovevamo escogitare un esperimento intelligente, un esperimento in cui l'oggetto in questione non avrebbe consentito scuse. Nina, On e io ci riflettemmo sopra. E se avessimo usato una valuta simbolica come i gettoni? Non erano contanti e nemmeno oggetti con una storia propria, come una lattina di Coca o una penna. Ci avrebbero permesso di indagare il processo dell'imbroglio? Non ne eravamo sicuri ma sembrava un'idea ragionevole. Così qualche anno fa ci provammo.

Ecco cosa accadde. Quando gli studenti di una mensa del MIT finirono di pranzare li fermammo per chiedere loro se volevano partecipare a un esperimento della durata di cinque minuti. Tutto quello che dovevano fare, spiegammo, era risolvere venti semplici problemi di matematica (trovare due numeri che sommati davano 10) in cambio di 50 centesimi per ogni risposta esatta.

Dividemmo i partecipanti in tre gruppi. L'esperimento cominciò in modo simile ma si concluse in tre modi diversi. Quando gli studenti del primo gruppo finirono i loro test, consegnarono il foglio alla persona che conduceva l'esperimento il quale conteggiava le risposte esatte e le pagava 50 centesimi l'una. Agli studenti del secondo gruppo dicemmo di calcolare il proprio punteggio, stracciare il foglio su cui avevano svolto il test, mettersi i pezzi di carta in tasca o infilarli nello zaino, comunicare alla persona che conteggiava le risposte il punteggio raggiunto e ritirare il denaro che spettava loro. Fin qui l'esperimento era simile ai test sulla disonestà descritti nel capitolo precedente.

Ma le istruzioni che ricevettero gli studenti del terzo gruppo si distinguevano per un particolare di importanza fondamentale. Dicemmo loro, così come avevamo detto al gruppo precedente, di strappare il foglio e di dire alla persona che conteggiava le risposte quante ne avevano

azzeccate. Ma questa volta per ogni risposta corretta non avrebbero ricevuto 50 centesimi bensì un gettone. A questo punto, gli studenti avrebbero dovuto andare da un altro addetto all'esperimento (a tre metri di distanza dal primo) che avrebbe cambiato i loro gettoni in 50 centesimi.

Capite quello che stavamo facendo? L'inserimento di un gettone nella transazione – una valuta non monetaria, priva di valore – avrebbe influito sull'onestà degli studenti? Il gettone avrebbe reso gli studenti meno onesti nel conteggiare le risposte rispetto ai loro colleghi che avevano ricevuto immediatamente il denaro? E se era così, di quanto?

Persino noi fummo sorpresi dai risultati: gli studenti del primo gruppo (che non avevano modo di imbrogliare) ottennero una media di 3,5 risposte esatte (erano il nostro gruppo di controllo).

Gli studenti del secondo gruppo, che strapparono il foglio del test, sostennero di aver dato in media 6,2 risposte esatte. Dal momento che possiamo presupporre che non siano diventati più intelligenti solo per aver fatto a pezzetti un foglio di carta, è lecito attribuire le 2,7 risposte esatte in più al fatto che hanno imbrogliato.

Ma in termini di disonestà sfacciata gli studenti del terzo gruppo vinsero la medaglia. Non erano più brillanti dei due gruppi che li avevano preceduti ma sostennero di aver risolto in media 9,4 problemi: 5,9 in più del gruppo di controllo e 3,2 in più di quello che si era limitato a strappare i fogli.

Questo significa che quando esiste la possibilità di imbrogliare in circostanze ordinarie, gli studenti imbrogliano in media di 2,7 risposte. Ma quando la stessa possibilità viene data in presenza di un compenso non in denaro, imbrogliano fino a 5,9 risposte, ovvero più del doppio. Che differenza tra imbrogliare per denaro contante e imbrogliare per qualcosa che non è contante!

Se ciò vi sorprende, considerate questi dati: dei 2000 partecipanti ai nostri studi sull'onestà (descritti nel capitolo precedente) solo quattro sostennero di aver risolto tutti i problemi. In altre parole, il rapporto dell'"imbroglio totale" era di quattro su 2000.[53]

Ma nell'esperimento in cui abbiamo inserito la valuta non monetaria (il gettone), 24 dei 450 partecipanti allo studio hanno imbrogliato fino in fondo. Ma quanti di questi imbroglioni estremi erano nel gruppo con il denaro e quanti in quello con i gettoni? Erano tutti nel gruppo con i gettoni

(in questa condizione hanno imbrogliato completamente 24 studenti su 150, che equivale a 320 su 2000). Questo significa che i gettoni non solo hanno allentato i freni inibitori morali dei partecipanti all'esperimento ma per molti di loro tale allentamento è stato di tale portata da indurli a barare al massimo.

Arrivare a questo livello di imbroglio è chiaramente un male, ma le cose sarebbero anche potute andare peggio. Non dimentichiamoci che nel nostro esperimento i gettoni sono stati cambiati in denaro contante nel giro di pochi secondi. Quale sarebbe stato il tasso di disonestà se il cambio tra valuta non monetaria e denaro contante fosse avvenuto dopo pochi giorni, settimane o mesi (come accade per esempio con i diritti di opzione?). Sarebbero stati molti di più a imbrogliare e in termini molto maggiori?

Abbiamo imparato che se la gente ha la possibilità di farlo, imbroglia. Ma la cosa davvero strana è che la maggior parte di noi non se ne accorge. Quando in un altro esperimento chiedemmo agli studenti di prevedere se le persone avrebbero imbrogliato di più per i gettoni che per i soldi gli studenti risposero che non c'era differenza, che le persone avrebbero barato allo stesso modo. Dopotutto, spiegarono, i gettoni rappresentano moneta reale ed erano stati scambiati per denaro contante in pochi secondi. Perciò dissero che i partecipanti avrebbero trattato i gettoni come vero contante.

Come si sbagliavano, invece! Non compresero come facciamo in fretta a razionalizzare la nostra disonestà quando non è in gioco il denaro. Certamente, la loro cecità è anche la nostra. Forse è proprio per questo che si continua a imbrogliare così tanto. Forse è per questo che Jeff Skilling, Bernie Ebbers e tutta la fila di dirigenti che sono finiti sotto inchiesta negli ultimi anni si sono lasciati scivolare – loro e le loro aziende – lungo tale china.

Tutti noi possiamo cedere a questa debolezza, certo. Pensate a tutte le frodi che avvengono ai danni delle assicurazioni. Si stima che quando gli assicurati denunciano le perdite – di case e auto – calcano la mano e aumentano di circa il 10 per cento il valore del danno subìto (ovviamente, non appena voi denunciate una perdita esagerata, la compagnia di assicurazione aumenta i premi e così si finisce in un circolo vizioso). Anche qui, non sono molte le denunce esagerate in modo sfrontato. Si tratta di persone che hanno perso, per esempio, un televisore da 27 pollici e ne

denunciano uno da 32; chi perde un apparecchio da 32 ne denuncia uno da 36 e così via. È improbabile che le stesse persone ruberebbero denaro alle compagnie di assicurazione (per quanto la possibilità sia allettante), ma aumentare di quel poco il valore di ciò che si è perduto rende più facile sopportare il fardello morale dell'imbroglio.

Ci sono altre pratiche interessanti. Non avete mai sentito parlare di "fare guardaroba"? Fare guardaroba è acquistare un capo di abbigliamento, indossarlo per un po' e quindi restituirlo, in uno stato in cui il negoziante è costretto ad accettare il reso ma non può più vendere il capo a un altro cliente. Facendo guardaroba i consumatori non rubano direttamente denaro a un'azienda: è piuttosto un balletto di acquisti e resi che include molte transazioni non trasparenti. La conseguenza tuttavia è chiara ed è che l'industria dell'abbigliamento stima intorno ai 16 miliardi di dollari le perdite annuali derivanti da questa pratica (all'incirca, una somma uguale all'ammontare totale di furti di automobili e negli appartamenti).

E i resoconti delle spese? Quando la gente è in viaggio per lavoro, dovrebbe sapere quali sono le regole. Ma anche le note spese non sono considerate denaro. In uno studio Nina e io abbiamo scoperto che non tutte le spese sono uguali, dal punto di vista della possibilità di giustificarle come spese di lavoro. Per esempio, comprare una tazza da cinque dollari per regalarla a un'attraente straniera è chiaramente oltre i limiti del lecito, mentre un aperitivo da otto dollari offerto alla stessa ragazza è molto più facile da giustificare. La differenza non è il costo dell'oggetto o il timore di essere scoperti, ma la maggiore disponibilità delle persone a giustificare un esborso rispetto a un altro come spesa di lavoro.

Alcune altre indagini nel mondo dei rendiconti spese rivelarono razionalizzazioni analoghe. In uno studio trovammo che quando le persone danno le ricevute per giustificare le spese alle loro segretarie, di fatto già si allontanano di un passo rispetto all'effettivo atto disonesto, ed è più probabile che vi infilino ricevute discutibili. In un altro studio abbiamo rilevato che è più probabile che gli uomini d'affari newyorkesi considerino una spesa di lavoro un regalo per i loro figli se lo hanno acquistato all'aeroporto di San Francisco che non se l'hanno acquistato a quello di New York mentre stavano tornando a casa. Nessuna di queste cose ha senso dal punto di vista logico, ma quando il mezzo di scambio non è monetario, la nostra capacità di razionalizzazione aumenta considerevolmente.

Ho avuto la mia personale esperienza con la disonestà qualche anno fa. Qualcuno si appropriò del mio indirizzo di Skype e addebitò qualche centinaio di dollari sul mio conto PayPal.

Non penso che la persona che fece ciò fosse un criminale incallito. Dal punto di vista di un criminale è probabile che utilizzare il mio indirizzo sia stato uno spreco di tempo e talento perché le capacità che hanno permesso a questa persona di introdursi abusivamente in Skype gli avrebbero probabilmente consentito di accedere ad Amazon, Dell o forse perfino a un numero di carta di credito ricavandone molto di più. Immagino invece che si sia trattato di un ragazzino brillante che è riuscito a infiltrarsi nel mio account e a sfruttare il vantaggio di poter telefonare gratuitamente a tutti quelli che conosceva finché non sono riuscito a riprendere il controllo del mio indirizzo. Potrebbe perfino averla considerata una sfida tecnologica… o forse era uno studente a cui avevo dato in passato un brutto voto che voleva vendicarsi.

Questo ragazzino avrebbe preso del denaro dal mio portafoglio anche se fosse stato sicuro di non essere visto da nessuno? Forse, ma io penso di no. Piuttosto, ho il sospetto che alcuni aspetti di Skype e alcune caratteristiche del mio indirizzo abbiano “aiutato” questa persona a impegnarsi in tale attività facendo sì che non si sentisse moralmente riprovevole: in primo luogo non rubava denaro ma tempo di chiamata. Inoltre non ricavava nulla di tangibile dalla transazione. Terzo, rubava a Skype e non direttamente a me. Quarto, può avere immaginato che alla fine della giornata a coprire le spese sarebbe stato Skype, non io. Quinto, il costo mi veniva addebitato tramite PayPal. Così, in questo caso, si introduceva un ulteriore livello di indeterminatezza riguardo a chi avrebbe subìto la perdita (in caso ve lo stiate chiedendo, da quella volta ho cancellato il mio link diretto a PayPal).

Quella persona stava rubando a me? Certamente, ma c’erano talmente tante cose che rendevano sfumato il furto da farmi ritenere che il responsabile potesse anche considerarsi non disonesto. Non veniva preso alcun contante. E davvero nuoceva a qualcuno? La cosa è preoccupante. Se il mio problema con Skype fosse davvero dovuto alla natura non monetaria della transazione, significherebbe che i rischi sono molto maggiori qui e riguardano anche l’ampia gamma di servizi online e forse perfino le carte di credito e di debito. Tutte queste transazioni elettroniche, che non contemplano lo scambio fisico di denaro tra le persone, potrebbero rendere

la disonestà più facile, perché le singole persone non sono indotte a mettere in discussione o a comprendere fino in fondo l'immoralità delle loro azioni.

C'è un'altra cattiva impressione che ho derivato dai nostri studi. Ai nostri esperimenti partecipavano individui brillanti, altruisti, fondamentalmente onesti, che nella stragrande maggioranza dei casi avevano chiaro il limite oltre il quale non si sarebbero spinti nei loro imbrogli, anche nel caso fossero stati in gioco valori non monetari, come i gettoni. Per la maggior parte di loro esisteva un punto in cui la loro coscienza li avrebbe richiamati all'ordine, avrebbe intimato loro di fermarsi e così avrebbero fatto. Di conseguenza, la disonestà che vedevamo nei nostri esperimenti era probabilmente il livello minimo: il grado di disonestà tipico di persone che hanno standard etici e vogliono pensare a se stessi come persone rette, la cosiddetta brava gente. Il pensiero terrificante è che se avessimo fatto gli esperimenti con valute non monetarie che non fossero immediatamente convertibili in denaro come per i gettoni o con individui a cui importi di meno della loro onestà o con un comportamento non così osservabile pubblicamente, molto probabilmente avremmo riscontrato livelli di disonestà anche più elevati. In altre parole, il livello di raggiro che osservammo qui, probabilmente, è sottostimato rispetto a quello che avremmo trovato esaminando una maggiore varietà di circostanze e individui.

Ora, supponete di avere un'azienda o una divisione guidate da un personaggio come Gordon Gekko, il cui motto è "l'avidità è un bene". E supponete che usi mezzi non monetari per incoraggiare la disonestà. Riuscite a capire come un simile avventuriero possa cambiare la disposizione mentale di persone che in primo luogo vogliono semplicemente essere e considerarsi oneste, ma vogliono anche conservare il proprio posto di lavoro e affermarsi nel mondo? È proprio in circostanze simili che le valute non monetarie possono portarci fuori strada. Ci portano a ignorare la nostra coscienza e a esplorare liberamente i benefici della disonestà.

Tale visione della natura umana è preoccupante. Possiamo sperare di circondarci di persone buone, dotate di una morale, ma dobbiamo essere realisti. Ogni brava persona non è immune dall'essere parzialmente accecata dai propri pensieri. Questa cecità permette di compiere azioni che eludono lo standard morale in vista di remunerazioni finanziarie. In

sostanza, la motivazione ci può giocare brutti scherzi anche se siamo brave persone, dotate di senso morale.

Come notò una volta l'autore e giornalista Upton Sinclair, è difficile far capire qualcosa a una persona quando il suo stipendio dipende dal fatto che non lo capisca. A questa considerazione noi ora possiamo aggiungere che è ancora più difficile farle capire qualcosa quando ha a che fare con una valuta non monetaria.

I problemi riguardanti la disonestà, per inciso, non coinvolgono solo le persone singole. In anni recenti siamo stati testimoni di come il mondo degli affari in generale abbassi gli standard dell'onestà. Non parlo dei grandi atti di disonestà, come quelli perpetrati dalla Enron e da Worldcom. Intendo la disonestà di piccolo cabotaggio, quegli atti che si trovano sullo stesso piano del sottrarre lattine di Coca Cola dal frigorifero del pensionato. In altre parole, nel mondo ci sono aziende che non portano via i soldi dal nostro piatto ma che rubano tutto ciò che non è strettamente denaro contante. Gli esempi non mancano, anzi. Di recente, un mio amico che aveva messo da parte parecchie miglia con la sua carta di *frequent-flyer* per una vacanza, andò dalla compagnia aerea che l'aveva emessa. Gli dissero che tutte le date che gli interessavano non erano disponibili. In altre parole, nonostante avesse messo da parte 25.000 miglia non avrebbe potuto usarle (e aveva provato con date diverse). Il rappresentante della compagnia gli disse però che se voleva usarne 50.000 ci sarebbe stato qualche posto libero. Certamente, ci sarebbero stati posti liberi per tutte le destinazioni.

Per essere chiari: nella brochure del programma *frequent-flyer* ci sarà stata senz'altro qualche frase scritta a carattere microscopico che spiegava che le cose stavano così. Ma per il mio amico le 25.000 miglia che aveva accumulato rappresentavano parecchi soldi. Diciamo 450 dollari. La compagnia aerea gli avrebbe rapinato la stessa cifra in contanti? Glieli avrebbe sottratti dal conto in banca? No. Ma siccome non erano denaro contante, glieli rubò richiedendogli 25.000 miglia aggiuntive.

Se volete un altro esempio, guardate cosa fanno le banche con gli interessi delle carte di credito. Pensate a quello che viene chiamato *two-cycle billing*. Ci sono diverse varianti di questo trucchetto ma l'idea di base è che, nel momento in cui non pagate per intero il vostro conto, la compagnia di emissione della carta di credito non solo vi addebiterà un

interesse altissimo sui nuovi acquisti ma si rifarà anche sul passato addebitandovi gli interessi anche sugli acquisti pregressi. Quando di recente il comitato per gli affari bancari del Senato ha preso in esame la questione ha ascoltato abbondanti testimonianze che certamente hanno fatto sembrare disoneste le banche. Un cittadino dell'Ohio, per esempio, che aveva fatto acquisti per 3200 dollari con la sua carta di credito, se ne è visti addebitare 10700 a causa di penali, spese di gestione e interessi.

E ad addebitare interessi e spese di gestione elevate non erano operatori da strapazzo, ma alcune delle maggiori – e presumibilmente più rispettate – banche americane, le cui pubblicità mirano a farvi sentire "di famiglia" con la vostra banca. Un vostro famigliare vi ruberebbe il portafoglio? No. Ma queste banche, con una transazione che comunque non tocca denaro contante, a quanto pare sì.

Una volta che vedete la disonestà attraverso queste lenti, è chiaro che la mattina non potete aprire il giornale senza trovare un nuovo esempio da aggiungere alla lista.

Ed ecco che ritorniamo alla nostra osservazione originale: il contante non è una stranezza? Quando abbiamo a che fare con il denaro siamo spinti a pensare alle nostre azioni come se avessimo appena firmato un codice d'onore. Infatti, se guardate una banconota da un dollaro, sembra che sia stata pensata per evocare un contratto: THE UNITED STATES OF AMERICA, c'è scritto in un carattere molto evidente, con un'ombreggiatura che fa sembrare tridimensionali le lettere. E poi c'è George Washington in persona (e sappiamo tutti che non avrebbe mai potuto dire una bugia). Sul retro, poi, le cose si fanno ancora più serie: IN GOD WE TRUST, si legge. E poi quella misteriosa piramide con in cima quell'occhio impassibile! E sta guardando proprio noi! In aggiunta a tutto questo simbolismo, la santità della moneta è anche favorita dal fatto che è una chiara unità di scambio. È difficile dire che un pezzo da dieci centesimi non è un pezzo da dieci centesimi e uno da un dollaro non è un dollaro.

Ma guardate la tolleranza che abbiamo con gli scambi di natura non monetaria. C'è sempre una giustificazione logica a portata di mano. Possiamo prendere una penna dall'ufficio, una Coca Cola dal frigorifero del pensionato – possiamo perfino retrodatare i nostri diritti di opzione – e trovare una storia per spiegare il tutto. Possiamo essere disonesti senza

pensare di esserlo. Possiamo rubare mentre apparentemente la nostra coscienza dorme.

C'è un modo per sistemare la faccenda? Potremmo, per esempio, mettere un'etichetta con il prezzo a tutti gli articoli di segreteria che si trovano nell'apposito armadietto dell'ufficio o usare una formula che spieghi chiaramente cosa sono le azioni e i diritti di opzione in termini di valore monetario. Ma in un contesto più ampio è necessario rendersi conto della correlazione tra valuta non monetaria e la nostra tendenza a imbrogliare. È necessario riconoscere che quando il denaro contante non è coinvolto direttamente, imbrogliamo molto di più di quanto riusciamo a immaginare. È necessario rendersene conto, in quanto individui e in quanto collettività. Ed è necessario farlo subito.

Perché? I giorni del denaro contante stanno per finire. Intanto il contante è un peso per i profitti delle banche: vogliono liberarsene. Dall'altro lato gli strumenti elettronici sono molto remunerativi. Negli Stati Uniti i profitti derivanti dalle carte di credito sono passati dai 9 miliardi di dollari del 1996 alla cifra record di 27 miliardi nel 2004. Entro il 2010, dicono gli analisti bancari, ci saranno nuove transazioni elettroniche per un valore di 50 miliardi di dollari, quasi il doppio di quelle eseguite da Visa e Mastercard nel 2004.[54] La domanda perciò è: come riuscire a controllare la nostra tendenza a imbrogliare se veniamo richiamati alla ragione solo alla vista del contante? E cosa fare quando il contante non ci sarà più?

Pare che il famoso Willie Sutton dicesse che rapinava le banche perché i soldi erano lì. Secondo tale logica oggi costui potrebbe scrivere i paragrafi in caratteri piccoli per una compagnia di carte di credito o segnare le date non disponibili per una compagnia aerea. Potrebbe non essere là dove c'è il contante, ma è certamente là dove si troverà il denaro.

---

53 In teoria, è possibile che qualcuno abbia risolto tutti i problemi. Ma dal momento che nessuno degli studenti appartenenti al gruppo di controllo risolse più di dieci problemi, la probabilità che quattro partecipanti ne risolvessero davvero venti è veramente molto, molto bassa. È per questo che supponiamo abbiano imbrogliato.

54 McKinsey and Company, *Payments: Charting a Course to Profits*, dicembre 2005.

13.
BIRRA E PASTI GRATIS

Che cos’è l’economia comportamentale e dove sono i pasti gratis

La Carolina Brewery è una birreria alla moda in Franklin Street, la via principale che conduce all’Università del North Carolina a Chapel Hill, una strada bellissima con edifici in mattoni e vecchi alberi su cui si affacciano molti ristoranti, bar e caffè, molti di più di quanto ci si aspetterebbe in una cittadina di quelle dimensioni.

Quando aprite la porta della birreria vi ritrovate in un vecchio edificio dai soffitti alti con le travi a vista dove ci sono alcuni contenitori per la birra in acciaio inossidabile che promettono momenti piacevoli. Sparsi intorno ci sono i tavoli. La Carolina Brewery è uno dei posti preferiti dagli studenti, ma anche da un pubblico più adulto, per godersi birra e cibo.

All’epoca del mio arrivo al MIT, ci andavo spesso con Jonathan Levav (professore alla Columbia) e insieme rimuginavamo sul genere di domande che sorgono spontanee in questi luoghi piacevoli. Primo: il processo sequenziale del prendere le ordinazioni (chiedendo a ciascuna persona a turno cosa desidera) influenza la scelta delle persone sedute allo stesso tavolo? In altre parole, gli avventori sono influenzati dalla scelta di chi li circonda? Secondo: se è così, questo fatto incoraggia la conformità o provoca la reazione contraria? In altre parole, gli avventori seduti attorno allo stesso tavolo sceglierebbero intenzionalmente birre diverse o identiche rispetto a quelle preferite da chi ha ordinato prima di loro? Infine: essere influenzati dalle scelte di altri li avrebbe soddisfatti o no, ovvero avrebbero apprezzato la loro birra?

Per tutto il libro ho descritto esperimenti che speravo sarebbero stati sorprendenti e illuminanti. Se lo sono stati è perché confutavano tutti l'opinione diffusa secondo la quale noi siamo fondamentalmente esseri razionali. Molto spesso ho fornito esempi contrari al ritratto dell'uomo fatto da Shakespeare, che lo dipinge come un sublime capolavoro. Gli esempi che trovate in questo volume mostrano che noi non siamo nobili nella ragione né infiniti nelle nostre risorse e che siamo piuttosto scarsi come intelletto. (Sinceramente penso che Shakespeare lo sapesse benissimo e che queste parole di Amleto non siano esenti da ironia.)

In questo capitolo conclusivo illustrerò un esperimento che fornisce un esempio ulteriore della nostra irrazionalità prevedibile. Poi continuerò descrivendo come guarda all'uomo l'economia classica contrapponendo a tale prospettiva quella dell'economia comportamentale e traendone alcune conclusioni. Ma cominciamo dall'esperimento.

Per arrivare sul fondo dello schiumeggiante barile di domande su cui rimuginavamo alla Carolina Brewery, Jonathan e io decidemmo di tuffarci dentro – in senso metaforico, ovviamente. Cominciammo con il chiedere al gestore della birreria il permesso di servire ai clienti alcuni bicchieri gratis di diversi tipi di birra, pagandoli di tasca nostra. (Immaginate quanto fu difficile, dopo, convincere la contabilità del MIT che un conto di 1400 dollari di birre era una spesa per la ricerca perfettamente lecita.) Il direttore fu felice di assecondarci. Dopotutto, ci avrebbe venduto la birra e i suoi clienti ne avrebbero ricevuto un bicchiere gratis, il che li avrebbe presumibilmente invogliati a ritornare nel locale.

Nel porgerci i grembiuli, stabilì la sua unica condizione: che andassimo dai clienti e prendessimo l'ordine entro un minuto al massimo dal momento in cui si erano seduti al tavolo. Era una richiesta ragionevole. Il direttore non sapeva quanto avremmo potuto essere efficienti come camerieri e non voleva ritardare troppo il servizio. Cominciammo a lavorare.

Raggiunsi un gruppo di avventori non appena si sedettero. Sembravano due coppie di studenti universitari che erano uscite insieme. I due ragazzi avevano l'aria di chi si è messo i pantaloni migliori e le ragazze erano così truccate da far impallidire Elizabeth Taylor. Li salutai e annunciai loro che il locale avrebbe offerto dei bicchieri di birra gratis. Quindi passai a descrivere i quattro tipi di birra in questione:

1. Copperline Amber Ale: è una birra scura di corpo medio, in cui luppolo e malto trovano un equilibrio perfetto. Altra sua caratteristica è l’intenso aroma fruttato.
2. Franklin Street Lager: è una lager bionda simile alla pilsner boema, che sposa la tenerezza del malto alla croccantezza del luppolo.
3. India Pale Ale: una ale di luppolo robusto originariamente prodotta per sopportare il lungo viaggio attraverso l’oceano dall’Inghilterra all’India doppiando il capo d’Africa. È una birra secca con un retrogusto floreale.
4. Summer Wheat Ale: una ale di tipo bavarese, prodotta con il 50 per cento di frumento e una punta di autentico lievito tedesco. È una bevanda frizzante e dissetante, dal gusto delicato e un aroma unico di banana e chiodi di garofano.

Quale scegliete?

Copperline Amber Ale
Franklin Street Lager
India Pale Ale
Summer Wheat Ale

Dopo aver descritto le birre, mi rivolsi a uno dei due ragazzi – quello con i capelli biondi – e gli chiesi quale sceglieva; ordinò l’India Pale Ale. Poi toccò alla ragazza dall’acconciatura più elaborata, che scelse la Franklin Street Lager. Mi rivolsi all’altra ragazza. Optò per la Copperline Amber Ale. Il suo ragazzo, che era l’ultimo, scelse la Summer Wheat Ale. Con le loro ordinazioni in mano, mi precipitai al bar, dove c’era Bob – il barista alto e bellissimo, uno studente dell’ultimo anno di informatica – che sorrideva. Consapevole che eravamo di fretta preparò il mio ordine prima degli altri. Quindi ritornai al tavolo della doppia coppia con i quattro bicchieri e ne posai uno davanti a ciascuno di loro, sul tavolo.

Insieme ai bicchieri porsi loro anche un formulario stampato sulla carta intestata della birreria, in cui chiedevamo quanto gli era piaciuta la birra e se gli era spiaciuto di avere scelto quella in particolare. Dopo aver ritirato i fogli, continuai a osservare a distanza i quattro giovani per vedere se

qualcuno di loro assaggiava un sorso della birra di un altro. Nessuno lo fece.

Jonathan e io ripetemmo la medesima procedura con altri 49 tavoli. Poi continuammo con altri 50 tavoli, ma questa volta la procedura cambiò. Dopo aver letto la descrizione delle birre, porgemmo ai clienti un piccolo menù con sopra i nomi delle quattro birre chiedendo loro di segnare quella che volevano, invece di dircelo a voce. In questo modo, trasformammo il carattere dell'ordinazione: da evento pubblico la facemmo diventare un evento privato. Questo significava che gli avventori non avrebbero sentito gli altri – incluso qualcuno su cui magari volevano far colpo – ordinare e così non avrebbero potuto essere influenzati dalla loro scelta.

Che cosa accadde? Scoprimmo che quando la gente ordinava a voce alta, uno dopo l'altro, sceglieva diversamente rispetto a quando ordinava singolarmente, in privato. Quando ordinavano a turno (cioè pubblicamente), i clienti sceglievano più generi diversi di birra per tavolo, optando essenzialmente per la varietà. Per capirlo basta pensare alla Summer Wheat Ale. In generale non era una birra che attraeva molto. Ma una volta che le altre erano state "prese", i nostri avventori si sentivano in dovere di scegliere qualcosa di diverso – forse per far vedere che avevano un'opinione propria e non stavano cercando di imitare gli altri – e così sceglievano una birra diversa, una che magari all'inizio non volevano ma che, in quanto indicata solo da loro, sottolineava la loro individualità.

E gli piaceva, la birra che avevano scelto? È ragionevole pensare che se una persona sceglie una birra che nessun altro ha scelto solo per comunicare la propria unicità, finisca poi per ricevere una birra che in verità non vuole o che non gli piace. Infatti fu proprio quello che accadde. In generale chi aveva fatto la sua scelta a voce, nel modo classico in cui si ordinano le portate al ristorante, non era soddisfatto come chi aveva scelto per conto proprio, in privato, senza prendere in considerazione l'ordinazione degli altri. C'era tuttavia un'eccezione molto importante: il primo di un gruppo a ordinare la birra a voce alta si trovava di fatto nella stessa condizione di chi esprimeva la propria opinione privatamente, dal momento che nella scelta non era influenzato dagli ordini delle altre persone. Di conseguenza, scoprimmo che la prima persona di un gruppo a ordinare la birra era la più contenta del suo gruppo ed era altrettanto contenta di chi sceglieva la propria birra in privato.

A proposito: durante l’esperimento alla Carolina Brewery accadde una cosa divertente. Con il mio grembiule da cameriere mi avvicinai a uno dei tavoli, a cui era seduta una coppia, e cominciai a leggere le caratteristiche delle birre. All’improvviso mi resi conto che l’uomo era Rich, un laureato in informatica con cui tre o quattro anni prima avevo lavorato a un progetto sulla visione computazionale. Siccome l’esperimento delle birre doveva essere condotto ogni volta allo stesso modo, quella non era l’occasione giusta per chiacchierare con lui, così assunsi un’espressione impassibile e mi lanciai nella descrizione delle birre. Quando ebbi finito, guardai Rich e gli chiesi: “Cosa posso portarti?” Invece di dirmi che birra voleva Rich mi chiese come andava.

“Molto bene, grazie”, dissi. “Che birra posso portarti?”

Lui e la sua compagna fecero la loro scelta, poi Rich tentò di nuovo di fare conversazione: “Dan, hai finito il tuo PhD?”

“Sì”, risposi. “Ho finito circa un anno fa. Scusami. Torno subito con le vostre birre.” Mentre mi dirigevo verso il bar per far preparare i bicchieri, mi resi conto che Rich doveva aver pensato che quella era la mia professione e che con una laurea in Scienze sociali il massimo a cui si poteva aspirare era un posto di cameriere in una birreria. Quando tornai al loro tavolo con i bicchieri pieni, Rich e la sua compagna – che era sua moglie – assaggiarono le birre e risposero al breve questionario. Quindi Rich fece un altro tentativo. Mi disse che aveva letto da poco un mio saggio e che gli era piaciuto molto. Era un buon saggio e piaceva anche a me ma penso che stesse solo cercando di farmi sentire meglio per via del mio lavoro di cameriere.

Un altro studio effettuato qualche tempo dopo alla Duke con il vino al posto della birra ci permise di analizzare alcuni tratti della personalità dei partecipanti, cosa che non aveva entusiasmato il gestore della Carolina Brewery, aprendoci la porta per scoprire che cosa poteva contribuire all’interessante fenomeno descritto nei paragrafi precedenti. Scoprimmo che esiste una correlazione tra la tendenza a ordinare bevande alcoliche diverse da quelle ordinate dalle altre persone sedute allo stesso tavolo e un tratto della personalità chiamato “bisogno di unicità”. In sostanza, era più probabile che gli individui i quali ci tengono di più a sottolineare la propria singolarità scegliessero una bevanda alcolica non ancora ordinata al loro

tavolo nello sforzo di dimostrare di essere effettivamente unici nel loro genere.

Tali risultati indicano come di fatto la gente sia a volte disposta a sacrificare il piacere del gusto per proiettare sugli altri una determinata immagine di sé. Sembra che, quando ordinano cibo o bevande, le persone abbiano due obiettivi: ordinare quello che gli piace di più e dipingersi in una luce positiva agli occhi degli amici. Il problema è che una volta che ordinano, diciamo il cibo, possono finire per scegliere una pietanza che di fatto non apprezzano, decisione di cui spesso poi si pentono. In sostanza, le persone, e specialmente quelle che provano un elevato desiderio di unicità, possono sacrificare l'utile personale per guadagnare un utile in termini di reputazione.

Sebbene questi risultati fossero chiari, avevamo il sospetto che in altre culture – dove il desiderio di unicità non è considerato una caratteristica positiva – le persone che facevano parte di un gruppo e ordinavano i piatti pubblicamente avrebbero cercato di mostrare di possedere il senso di appartenenza al gruppo esprimendo scelte in sintonia con le preferenze degli altri. Conducemmo un esperimento a Hong Kong e anche lì la gente sceglieva cibo che non gli piaceva molto quando lo faceva insieme ad altre persone ma accadeva più spesso che optasse per le stesse portate di chi aveva ordinato prima, facendo anche qui un errore di cui poteva poi pentirsi, anche se di genere diverso.

Da quanto vi ho detto finora sull'esperimento, potete vedere come da questa ricerca sia emerso un semplice consiglio di vita quotidiana, un pasto gratuito. Per prima cosa, quando andate al ristorante, è una buona idea pensare alle pietanze che volete ordinare prima che il cameriere si avvicini al vostro tavolo, e poi attenervi a quanto avete scelto. Farvi influenzare dalle scelte degli altri può portarvi a ordinare un'alternativa peggiore. Se avete paura di essere influenzati comunque, una strategia utile è quella di annunciare cosa ordinerete ai vostri commensali prima dell'arrivo del cameriere. In questo modo mettete le mani avanti ed è meno probabile che le persone sedute con voi pensino che non siate uniche, anche se qualcun altro ordina lo stesso vostro piatto prima che abbiate la possibilità di farlo voi per primi.

Forse i proprietari dei ristoranti dovrebbero chiedere ai loro clienti di scrivere le ordinazioni su un foglio invece che dirle a voce (oppure di comunicarle al cameriere a bassa voce) in modo che gli altri commensali non ne vengano influenzati. Mangiare fuori costa un sacco di soldi e fare in modo che i clienti possano ordinare nell'anonimato probabilmente è il modo più economico e più semplice per accrescere il piacere derivante da questa esperienza.

Ma c'è una lezione più generale che vorrei trarre da questo esperimento e, in verità, da tutto ciò che ho detto nei capitoli precedenti. L'economia tradizionale presuppone che noi siamo esseri razionali, conosciamo tutte le informazioni pertinenti alle nostre decisioni, siamo in grado di calcolare il valore delle diverse opzioni che ci si presentano e non abbiamo ostacoli di tipo cognitivo nel valutare le conseguenze di ogni potenziale scelta.

Il risultato è che si presume che noi prendiamo sempre decisioni logiche e sensate. E anche se di tanto in tanto prendiamo una decisione sbagliata, l'economia tradizionale suggerisce che impareremo ben presto dai nostri errori sia per conto nostro sia con l'aiuto delle "forze di mercato". Partendo da tali presupposti, gli economisti traggono conclusioni a lungo termine su ogni cosa, dalle tendenze d'acquisto alle leggi di politica generale.

Ma, come mostrano i risultati presentati in questo libro (e in altri), tutti noi nel prendere le decisioni siamo molto meno razionali di quanto presume la teoria economica tradizionale.

I nostri comportamenti irrazionali non sono né casuali né insensati, sono invece sistematici e prevedibili e continuiamo a ripetere lo stesso tipo di errori per via di come è strutturato il nostro cervello. Non sarebbe sensato, allora, modificare l'economia tradizionale e prendere le distanze dalla psicologia ingenua, che spesso non supera la prova della ragione, dell'introspezione e – cosa più importante – dell'esame empirico?

L'economia non avrebbe molto più senso se si basasse su come le persone effettivamente si comportano, invece che su come dovrebbero comportarsi? Come ho detto nell'introduzione, questa semplice idea è il fondamento dell'economia comportamentale, un campo emergente che si concentra sull'idea (molto intuitiva) che le persone non sempre si comportano in modo razionale e che spesso, quando prendono le loro decisioni, fanno degli errori. Sotto molti aspetti l'economia tradizionale e la visione shakespeariana sono più ottimiste sulla natura umana, dal momento

che presuppongono che la nostra capacità di raziocinio sia illimitata. Per motivi simili, la prospettiva dell'economia comportamentale, che riconosce le deficienze umane, è meno esaltante perché dimostra come noi veniamo meno ai nostri ideali. Di fatto, può essere davvero piuttosto deprimente rendersi conto che prendiamo continuamente decisioni irrazionali in ogni ambito della nostra vita: privato, professionale e sociale. Ma non tutto il male viene per nuocere: il fatto che compiamo degli errori significa anche che esistono dei modi per migliorare le nostre decisioni e che quindi ci sono opportunità di "pasti gratis".

Una delle differenze principali tra l'economia tradizionale e quella comportamentale riguarda appunto il concetto dei "pasti gratis". Secondo i presupposti della prima tutte le decisioni umane sono razionali, meditate sulla base delle informazioni necessarie al caso, motivate da un'idea precisa del valore di tutti i beni e servizi e della quantità di felicità (utilità) che è probabile tali decisioni produrranno. Sulla base di tutti questi presupposti ogni persona sul mercato cerca di massimizzare i propri profitti e si sforza di ottimizzare le proprie esperienze. Di conseguenza, la teoria economica asserisce che non ci sono pasti gratis: se ce ne fossero, qualcuno li avrebbe già trovati e ne avrebbe ricavato tutto il profitto.

Gli economisti comportamentali, dall'altro lato, credono che le persone siano soggette a influenze fuorvianti dell'ambiente circostante (quelli che noi chiamiamo "effetti del contesto"), a emozioni altrettanto fuorvianti, a miopia e ad altre forme di irrazionalità (per ulteriori esempi rimando a ciascun capitolo di questo libro o a qualsiasi saggio di economia comportamentale). Qual è la buona notizia che accompagna questa presa di coscienza? È che questi errori significano anche un'opportunità di miglioramento. Se tutti ripetiamo sistematicamente gli stessi errori nelle nostre decisioni, perché non mettere a punto nuove strategie, nuovi strumenti e metodi che ci aiutino a compiere scelte migliori e aumentare di conseguenza il nostro benessere? Secondo la prospettiva dell'economia comportamentale questo è esattamente il significato dei pasti gratis: l'idea che esistono strumenti, metodi e politiche che possono aiutarci a prendere decisioni migliori e di conseguenza ottenere quello che desideriamo.

Per esempio, il problema del perché gli americani non stiano risparmiando per la pensione è privo di significato dal punto di vista dell'economia tradizionale. Se tutti prendiamo buone decisioni, sulla base

di informazioni corrette, in ogni ambito della nostra vita, allora stiamo risparmiando la cifra esatta che vogliamo risparmiare. Può essere che non risparmiamo molto perché non c'importa del futuro, perché non vediamo l'ora di sperimentare la povertà nel momento in cui andremo in pensione, perché ci aspettiamo che i nostri figli si prenderanno cura di noi o perché speriamo di vincere alla lotteria: c'è un ventaglio di motivazioni possibili da addurre. Il punto fondamentale è che nella prospettiva dell'economia tradizionale noi stiamo risparmiando esattamente la cifra che desideriamo risparmiare.

Ma dal punto di vista dell'economia comportamentale, che non presuppone che le persone siano razionali, l'idea che non stiamo risparmiando abbastanza è perfettamente ragionevole. Infatti, la ricerca nell'ambito di tale disciplina vuole indicare le molte ragioni possibili che spiegano perché non facciamo abbastanza economie. La gente rimanda. La gente fa fatica a comprendere il costo reale del non risparmiare così come i benefici del risparmio. (Ma quanto sarà migliore in futuro la vostra vita se metterete 1000 dollari al mese sul vostro fondo pensione per i prossimi vent'anni?) Il fatto di essere proprietari di una bella casa fa sì che la gente creda di essere ricca davvero. È facile creare abitudini di consumo ed è difficile abbandonarle. E i motivi sono ancora più numerosi.

Dalla prospettiva dell'economia comportamentale, il potenziale dei pasti gratis risiede in nuovi metodi, meccanismi e altri interventi che aiuterebbero la gente a ottenere più di quello che desidera davvero. Per esempio, la carta di credito nuova e innovativa che ho descritto nel capitolo 6, sull'autocontrollo, potrebbe aiutare molta gente a controllare più efficacemente le proprie spese. Un altro esempio di questo tipo di approccio è il meccanismo chiamato "risparmi di più domani", proposto e testato qualche anno fa da Dick Thaler e Shlomo Benartzi.

Ecco come funziona: quando un'azienda assume nuovi dipendenti, oltre alle decisioni usuali che chiede loro di prendere riguardo alla percentuale di stipendio da investire nel piano pensioni della ditta, chiede anche di stabilire quale percentuale dei loro futuri aumenti salariali sono disposti a investire nel fondo pensioni aziendale. Sacrificare i consumi attuali e risparmiare per un futuro lontano è difficile, ma sacrificare i consumi futuri è psicologicamente più facile ed è ancora più facile rinunciare a una percentuale di un aumento salariale che non si è ancora ricevuto.

Quando il programma fu attuato nel test di Thaler e Benartzi, i dipendenti risposero tutti in modo favorevole alla richiesta di aumentare la loro percentuale di contributi sui futuri aumenti salariali. E quale fu il risultato di tale decisione? Nei pochi anni successivi le percentuali di risparmio crebbero da circa il 3,5 per cento a circa il 13,5 per cento: un guadagno per i dipendenti, le loro famiglie e l'azienda che ora ha dipendenti più soddisfatti e meno preoccupati.

Questa è l'idea di fondo dei pasti gratis: fornire benefici a tutte le parti. Notate che questi pasti gratis non devono essere per forza senza un costo (mettere a punto una carta di credito con incorporato un meccanismo di autocontrollo o il programma "risparmia di più domani" ha inevitabilmente un costo). Ma fino a quando questi meccanismi producono più benefici che costi dovremmo considerarli alla stregua di pasti gratis, cioè di meccanismi che producono benefici a tutte le parti.

Se dovessi individuare la lezione più importante che si può trarre dalla ricerca descritta nelle pagine di questo libro, direi che tutti noi siamo le pedine di un gioco che in gran parte non riusciamo a capire. Siamo soliti pensare a noi stessi come seduti dalla parte del guidatore, che decide cosa fare e che strada prendere; ma questa percezione ha più a che fare con i nostri desideri – con il modo in cui vogliamo vedere noi stessi – che non con la realtà delle cose.

Ciascun capitolo di questo libro descrive una forza (le emozioni, la relatività, le regole sociali eccetera) che influisce sul nostro comportamento. E sebbene il potere esercitato da tale influenza sia notevole, noi tendiamo per natura a sottovalutarlo o a ignorarlo del tutto. Queste forze influiscono su di noi non perché ci manchi la conoscenza, la pratica o perché siamo poco intelligenti. Al contrario, agiscono sugli esperti come sui principianti in modo sistematico e prevedibile. Gli errori che ne derivano sono semplicemente il modo in cui affrontiamo la nostra vita, in cui "facciamo le cose". Fanno parte di noi.

Anche le illusioni visive sono esemplari a questo proposito. Proprio come non possiamo fare a meno di essere ingannati dalle illusioni visive, cadiamo nella trappola delle "illusioni di decisione" che ci mostra la nostra mente. Il punto è che i nostri ambienti visivi e decisionali ci appaiono filtrati dai nostri occhi, dalle nostre orecchie, dai nostri sensi del gusto e del tatto, e da

quello che domina tutto ciò, il nostro cervello. Quando arriviamo a comprendere e a digerire le informazioni, queste non sono necessariamente il vero riflesso della realtà. Sono invece la nostra rappresentazione della realtà, ed è questo l'input su cui basiamo le decisioni. In sostanza siamo limitati agli strumenti che ci ha dato madre natura e il modo naturale in cui noi prendiamo le decisioni è limitato dalla qualità e dalla precisione di tali strumenti.

La seconda lezione fondamentale è che nonostante l'irrazionalità sia diffusissima, ciò non significa necessariamente che non abbiamo armi per combatterla. Una volta che capiamo quando e dove possiamo prendere decisioni sbagliate, possiamo cercare di essere più guardinghi, obbligarci a pensare a queste decisioni in modo diverso o usare la tecnologia per sopperire alle nostre intrinseche manchevolezze. Questo è anche l'ambito in cui chi prende le decisioni di politica e d'impresa dovrebbe rivedere il proprio pensiero e considerare come progettare politiche e prodotti affinché forniscano pasti gratis.

Grazie per aver letto questo libro. Spero che vi abbia fornito qualche interessante intuizione sul comportamento umano, su ciò che ci fa essere quello che siamo e che abbiate scoperto alcuni modi per migliorare il vostro processo decisionale.

Spero anche di essere stato in grado di trasmettervi il mio entusiasmo per lo studio della razionalità e dell'irrazionalità. Per me studiare il comportamento umano è un dono fantastico perché ci aiuta a capire meglio noi stessi e le miserie che incontriamo quotidianamente sulla nostra strada. Anche se l'argomento è importante e affascinante, non è facile da studiare e ci aspetta ancora molto lavoro. Come disse una volta il Nobel Murray Gell-Mann: "Pensate a quanto sarebbe difficile la fisica se le particelle potessero pensare."

Irrazionalmente vostro,

Dan Ariely

P.S. Se volete partecipare a questo viaggio, entrate nel sito www.predictablyirrational.com, richiedete le nostre ricerche e contribuite con le vostre idee e riflessioni.

RIFLESSIONI E ANEDDOTI SU ALCUNI CAPITOLI

Riflessioni su appuntamenti e relatività (capitolo 1)

Nel primo capitolo, sulla relatività, ho fornito alcuni consigli sugli appuntamenti. Ho proposto che se volete far colpo in un'occasione mondana, dovreste considerare l'opzione di portare con voi qualcuno che vi assomiglia, ma è un po' meno attraente. A causa della natura relativa delle valutazioni, gli altri vi percepirebbero non solo come più carino della vostra esca, ma anche più affascinante rispetto al resto dei presenti. In base alla stessa logica, ho anche sottolineato che esiste un rovescio della medaglia: quando un amico o un'amica vi chiede di accompagnarlo (o accompagnarla) a una festa potete facilmente capire che cosa pensa davvero di voi. A quanto pare, ho dimenticato di includere un importante avvertimento che mi è giunto dalla figlia di un mio collega al MIT.

"Susan" studiava alla Cornell e mi scrisse di essere entusiasta del mio trucco: nel suo caso aveva funzionato alla perfezione. Una volta che aveva trovato l'amica-esca ideale, la sua vita sociale era migliorata. Qualche settimana dopo, tuttavia, mi scrisse di nuovo, dicendomi che era stata a una festa dove aveva bevuto un po'. Per qualche strano motivo, aveva deciso di confidare all'amica il motivo per cui l'invitava dappertutto. L'amica ne fu comprensibilmente sconvolta e la storia non ebbe un lieto fine.

La morale? Mai e poi mai dire a un amico (o a un'amica) il motivo per cui lo (o la) state invitando. Potrebbero avere dei sospetti, ma, per l'amor del cielo, non eliminate ogni dubbio.

Riflessioni su viaggi e relatività (capitolo 1)

Quando uscì *Prevedibilmente irrazionale* intrapresi un tour di sei settimane per promuovere il libro. Viaggiavo da un aeroporto all'altro, da una città all'altra, da una stazione radio all'altra, parlando con giornalisti e lettori per quelle che sembravano giornate interminabili, senza mai toccare argomenti personali. Ogni conversazione era breve, incentrata solo sul libro e le mie ricerche. Non ci fu tempo per godersi una tazza di caffè o una birra con nessuna delle persone meravigliose che incontravo.

Una delle tappe finali del tour era Barcellona. Lì conobbi Jon, un turista americano che, come me, non parlava spagnolo. Abbiamo provato subito un senso di cameratismo. Immagino che tra viaggiatori dello stesso Paese che, lontani da casa, si ritrovano a condividere osservazioni su come sono diversi dagli abitanti del luogo s'instauri spesso questo tipo di legame. Jon e io abbiamo finito per condividere una cena meravigliosa e una discussione molto personale. Lui mi disse cose che sembrava non avesse mai rivelato a nessuno prima di me e io feci lo stesso. Tra noi c'era un'intimità insolita, come se fossimo fratelli che si erano perduti di vista da tempo. Restammo a parlare fino a tarda notte. Prima di riprendere ognuno la propria strada, la mattina seguente, non avremmo avuto la possibilità di vederci di nuovo, perciò ci scambiammo gli indirizzi email. Fu un errore.

Circa sei mesi dopo, Jon e io ci incontrammo di nuovo per pranzo a New York. Questa volta, mi fu difficile capire perché mi fossi sentito unito a lui da un legame tanto forte e, senza dubbio, anche lui provava la stessa sensazione. Fu un perfetto pranzo tra amici, parlammo di cose interessanti, ma l'intensità del nostro primo incontro era svanita e non riuscivo a spiegarmene le ragioni.

Con il senno di poi, penso dipendesse dagli effetti della relatività. A Barcellona Jon e io ci trovavamo circondati da spagnoli e, in quanto stranieri che non conoscevano la lingua e la cultura del luogo, eravamo la miglior alternativa l'uno per l'altro. Ma una volta tornati a casa, dalle nostre famiglie e dai nostri amici americani, la base di confronto era tornata alla modalità "normale". In questa situazione, perché Jon o io avremmo dovuto provare il desiderio di trascorrere un'altra serata in reciproca compagnia, anziché con le persone del nostro giro?

Il mio consiglio? Capire che la relatività è ovunque e che noi vediamo tutto attraverso la sua lente, rosa o meno. Quando incontrate qualcuno in un Paese straniero o in una città diversa dalla vostra e percepite tra voi una connessione magica, siate coscienti che l'incanto potrebbe essere limitato alle circostanze. Questa consapevolezza vi aiuterà a evitare delusioni successive.

Riflessioni sul costo del costo zero (capitolo 3)

Dai nostri esperimenti abbiamo imparato che tutti noi ci entusiasmiamo un po' troppo di fronte alla parola GRATIS! e che, di conseguenza, possiamo prendere decisioni non vantaggiose. Immaginate, per esempio, di dover scegliere tra due carte di credito: una con un APR (tasso percentuale annuo) del 12 per cento ma senza quota fissa annuale (GRATIS!) e un'altra con un tasso di interesse inferiore, diciamo del 9 per cento, ma che prevede il pagamento di una quota fissa di 100 dollari l'anno. Quale scegliereste? La maggior parte di noi sovrastimerebbe la quota annuale e, alla caccia dell'offerta – GRATIS! –, finirebbe per ritrovarsi in tasca la carta che si rivelerà molto più costosa nel lungo periodo, quando inevitabilmente mancheremo un pagamento o non salderemo l'intero ammontare mensile dell'estratto conto.*

Sebbene identificare e combattere il fascino della parola GRATIS! sia importante per evitare trappole quando dobbiamo prendere una decisione, esistono anche casi in cui possiamo sfruttarla a nostro vantaggio. Prendete, per esempio, un'esperienza molto comune: andare al ristorante con gli amici. Quando il cameriere porta il conto alla fine di un pasto, i commensali spesso si agitano per capire come pagare. Ciascuno paga ciò che ha ordinato? Si divide in parti uguali il conto, anche se John ha preso quel bicchiere di vino in più e la crème brûlée? La parola GRATIS! può aiutarci a risolvere questo problema e trarre maggior piacere da una cena con gli amici.

A quanto pare, infatti, una persona del gruppo dovrebbe pagare l'intero conto e le altre alternarsi a fare lo stesso nel corso del tempo. La logica è questa: quando paghiamo, indipendentemente dall'importo, proviamo un certo dolore psicologico, che gli scienziati sociali chiamano *pain of paying*, "dolore di pagare". Si tratta del disagio associato a rinunciare al denaro che

abbiamo guadagnato con fatica, a prescindere dalle circostanze. Sembra che il dolore di pagare abbia due caratteristiche interessanti. In primo luogo, ed è l'aspetto più ovvio, quando non paghiamo nulla (per esempio, quando è un altro a saldare il conto), non proviamo alcun dolore. In secondo luogo, e questo è meno ovvio, il dolore è relativamente insensibile all'importo che paghiamo. Ciò significa che proviamo maggior dolore con l'aumentare del conto, ma ogni dollaro aggiuntivo ci causa meno dolore. (Chiamiamo questo fenomeno "sensibilità decrescente". È come con uno zaino: se si aggiunge un chilo a uno zaino vuoto, lo si percepisce come un aumento sostanziale di peso. Ma aggiungere un chilo a uno zaino che già contiene un laptop e alcuni libri non sembra fare una gran differenza.) Questa sensibilità decrescente al dolore del pagare significa che il primo dollaro che sborsiamo ci causerà il dolore più forte, il secondo un dolore minore, e così via, fino a percepire solo una leggera fitta, diciamo, al quarantasettesimo dollaro che tiriamo fuori.

Quindi, se ceniamo con altre persone, siamo felicissimi quando non dobbiamo pagare nulla (GRATIS!); siamo meno felici quando dobbiamo pagare qualcosa; e i successivi dollari che sborsiamo ci causano una quantità sempre più ridotta di dolore aggiuntivo man mano che l'importo aumenta. La logica conclusione è che una persona dovrebbe pagare l'intero conto.

Non ne siete ancora convinti? Prendiamo l'esempio seguente: immaginate che quattro persone pranzino insieme e il conto ammonti a 100 dollari. Ora, se ogni commensale ne paga 25, ognuno di loro proverà un certo dolore. Per rendere il caso meno astratto, assegniamo delle "unità" come misura di questo dolore. Supponiamo che pagare 25 dollari si traduca in 10 unità di dolore, per un totale di 40 unità di dolore per l'intero tavolo quando arriva il momento di dividere il conto. Ma se un commensale lo paga tutto? Dato che il dolore di pagare non aumenta linearmente con l'importo del pagamento, chi paga proverà 10 unità di dolore per i primi 25 dollari che sborsa; probabilmente 7 unità per i successivi 25, 5 unità per i successivi 25 e 4 unità per gli ultimi 25. Il totale – 26 unità di dolore – riduce l'ammontare del dolore per l'intero tavolo di 14 unità. Il punto è questo: a tutti piace mangiare senza tirar fuori un soldo e, finché possiamo alternarci a pagare, possiamo goderci molte cene GRATIS! e trarre un beneficio maggiore dalle nostre amicizie.

“Ah,” potreste obiettare “ma che cosa succede quando io mangio solo un’insalata verde mentre il marito della mia amica ordina un’insalata verde, un filetto mignon, due bicchieri del Cabernet Sauvignon più costoso sulla lista dei vini e una crème brûlée? O quando il numero di persone cambia la volta successiva che ci incontriamo? O quando alcuni membri del gruppo si trasferiscono in un’altra città? Resto inguaiato io.” Certo, non c’è dubbio che tutte queste considerazioni rendano l’approccio “questa volta pago io, la prossima tu” meno efficiente dal punto di vista economico. Tuttavia, dato l’enorme beneficio offerto da questo metodo dal punto di vista del dolore del pagare, personalmente sarei disposto a sacrificare qualche dollaro ogni tanto per ridurre la sofferenza ai miei amici e a me stesso.

Riflessioni sulle convenzioni sociali: lezioni sui regali (capitolo 4)

Quando mescoliamo le regole della convivenza, le convenzioni sociali, e quelle monetarie, possono nascere situazioni strane e indesiderabili. Per esempio, se accompagnate a casa la persona con cui siete usciti, dopo una splendida serata insieme, evitate di menzionare quanto vi è costato quell’appuntamento. Non è una buona strategia per ottenere un appassionato bacio della buonanotte. (Non vi raccomando certo di fare un esperimento, ma se ci provate, fatemi sapere com’è andata.) Gli appuntamenti, naturalmente, sono solo uno degli ambiti in cui possiamo rovinare i rapporti con le persone introducendovi le regole della finanza, e questo pericolo si nasconde dietro molte situazioni.

Nel nostro subconscio, lo sappiamo tutti e quindi, a volte, prendiamo intenzionalmente decisioni che non rispettano i principi della teoria economica razionale. Pensiamo, per esempio, ai regali. Da una prospettiva economica tradizionale, sono uno spreco di denaro. Immaginate che una sera mi invitiate a cena a casa vostra e io, in segno di gratitudine, decida di spendere 50 dollari per una buona bottiglia di Bordeaux. La mia decisione implica alcuni problemi: il Bordeaux potrebbe non piacervi; avreste potuto preferire qualcos’altro: una copia di *Prevedibilmente irrazionale*, un DVD di *Quarto potere* oppure un frullatore. Questo significa che per voi, in termini di utilità, la bottiglia di vino che mi è costata 50 dollari potrebbe valerne al

massimo 25. Per 25 dollari potreste cioè ottenere qualcos'altro che vi farebbe altrettanto felice della mia bottiglia di vino da 50.

Ora, se fare regali fosse un'attività razionale, verrei a cena a casa vostra e direi: "Grazie per l'invito. Avevo intenzione di portare una bottiglia di Bordeaux da 50 dollari, ma mi rendo conto che avrebbe potuto farti molto meno felice che ricevere 50 dollari in contanti." A quel punto vi metterei in mano cinque banconote da 10 dollari e aggiungerei: "Ecco. Decidi tu come è meglio spenderli." O forse ve ne darei 40 e saremmo più ricchi entrambi, senza parlare del fastidio che mi sarei risparmiato non dovendo andare ad acquistare il vino.

Anche se tutti siamo consapevoli che offrire contanti invece di regali è più vantaggioso dal punto di vista economico, non mi aspetto che molte persone seguano questo consiglio razionale, perché sappiamo tutti che farlo non ci renderà affatto graditi ai nostri ospiti. Se volete dimostrare il vostro affetto o rafforzare il rapporto con le persone, portare un regalo, anche a rischio che non venga apprezzato come speravate, è l'unica strada da percorrere.

Immaginate allora due scenari. Supponiamo che nel periodo delle festività due vicini diversi, X e Z, vi invitino a casa loro nella stessa settimana. Accettate entrambi gli inviti. Nel primo caso, fate la scelta irrazionale e regalate al Vicino X una bottiglia di Bordeaux; per la seconda occasione, adottate l'approccio razionale e date al Vicino Z 50 dollari in contanti. La settimana successiva avete bisogno di aiuto per spostare un divano. Quanto vi sentireste a vostro agio nel chiedere aiuto ai due vicini, e come pensate che reagirebbero alla vostra richiesta di un favore? È probabile che il Vicino X si offrirà di aiutarvi. E il Vicino Z? Dato che l'avete già pagato una volta (per preparare la cena e condividerla con voi), la sua risposta logica alla vostra richiesta sarebbe: "Va bene. Quanto mi dai?" Ancora una volta, la prospettiva di agire in modo razionale dal punto di vista finanziario sembra estremamente irrazionale secondo la logica delle regole sociali.

Il punto è che, sebbene i regali siano finanziariamente non proficui, sono un importante lubrificante sociale. Ci aiutano a fare amicizia e a creare relazioni a lungo termine che possono sostenerci negli alti e bassi della vita. A quanto pare, talvolta, sprecar denaro può avere un grande valore.

Riflessioni sulle convenzioni sociali: i benefici sul luogo di lavoro (capitolo 4)

I principi generali delle regole sociali valgono anche sul luogo di lavoro. In generale, le persone lavorano per uno stipendio, ma ci sono altri benefici intangibili che otteniamo dalle nostre occupazioni. Sono reali e importanti quanto il denaro, ma più difficili da comprendere.

Spesso, quando sono su un aereo e le persone sedute nella mia fila non mettono subito gli auricolari, mi metto a parlare con una di loro. Si tratta sempre di conversazioni interessanti in cui, invariabilmente, vengo a sapere molto sul lavoro, la storia professionale e i progetti futuri del mio vicino. Ma scopro davvero poco sulla sua famiglia, sulla musica e i film che preferisce o sui suoi hobby. A meno che non mi porga un biglietto da visita, non apprendo mai il suo nome fino al momento in cui stiamo per scendere dall'aereo. Le ragioni di questo comportamento sono probabilmente diverse, ma una di esse, sospetto, è che la maggior parte delle persone è davvero orgogliosa del proprio lavoro. Naturalmente, ciò potrebbe non valere per tutti, ma penso che per molti il luogo di lavoro non sia solo una fonte di guadagno, ma anche di motivazione e di definizione di sé.

Questi sentimenti giovano sia all'ambiente di lavoro sia ai dipendenti. I datori di lavoro capaci di alimentarli avranno impiegati e operai coscienziosi e motivati che pensano a come risolvere i problemi legati al lavoro anche dopo la fine della giornata in ufficio o in fabbrica. E i dipendenti orgogliosi della propria occupazione provano una sensazione di felicità, sentono di avere uno scopo. Ma così come minano le convenzioni sociali, le regole di mercato, se applicate sul luogo di lavoro, potrebbero erodere anche l'orgoglio e il significato che le persone traggono dalla propria professione (accade per esempio, quando paghiamo gli insegnanti in base ai risultati dei loro studenti nei test standardizzati).

Immaginate di lavorare per me e che voglia darvi un bonus di fine anno. Vi offro due opzioni: 1000 dollari in contanti o un weekend tutto compreso alle Bahamas, che mi costerebbe 1000 dollari. Quale sceglieresteste? Se siete come la maggior parte delle persone a cui ho fatto questa domanda, prendereste i contanti. Dopotutto, potreste essere già stati alle Bahamas e non vi è piaciuto molto, o magari preferireste trascorrere un weekend in un resort più vicino a casa e utilizzare il resto del bonus per compravi

qualcos’altro. In entrambi i casi, pensate che nessuno più di voi può decidere meglio come spendere quei soldi.

Questo accordo sembra essere proficuo dal punto di vista finanziario, ma aumenterebbe la vostra felicità sul lavoro o la vostra fedeltà verso l’azienda? Mi farebbe diventare un capo migliore? Migliorerebbe in qualche modo il rapporto tra datore di lavoro e dipendente? Sospetto che per i nostri interessi sarebbe meglio se non vi offrissi alcuna scelta e vi mandassi semplicemente in vacanza alle Bahamas. Pensate a quanto vi sentireste più rilassati e riposati, e quanto rendereste sul lavoro, dopo un weekend spaparanzati al sole su una spiaggia, rispetto a come vi sentireste e comportereste dopo aver ricevuto il bonus di 1000 dollari. Quale delle due opzioni vi aiuterebbe a sentirvi più impegnati nel lavoro, a provare più piacere mentre lo svolgete e una maggiore dedizione verso il vostro capo? Quale regalo aumenterebbe la probabilità che una sera vi fermiate a fare gli straordinari per rispettare una scadenza importante? Su tutti questi fronti, la vacanza batte decisamente i contanti.

Questo principio non si applica solo ai regali. Molti datori di lavoro, nel tentativo di mostrare ai propri dipendenti quanto li trattino bene, aggiungono diverse voci al dettaglio della busta paga, descrivendo esattamente quanto spendono per l’assistenza sanitaria, i piani pensionistici, la palestra e la mensa interne. Tali voci sono tutte legittime e riflettono costi reali, ma dichiarare apertamente il prezzo di tutti questi elementi trasforma l’azienda da ambiente sociale, in cui datore di lavoro e dipendente sono legati da un profondo impegno reciproco, in una relazione transazionale. Dichiarare esplicitamente il valore monetario di questi benefici può anche diminuire il piacere, la motivazione del dipendente e la sua fedeltà verso l’azienda, influenzando negativamente sia il rapporto datore di lavoro-dipendente sia l’orgoglio e il piacere che traiamo dalla nostra professione.

I regali e i benefit per i dipendenti a prima vista sembrano un modo strano e poco proficuo di allocare risorse. Ma nella consapevolezza che svolgono un ruolo importante nel creare relazioni a lungo termine, impegno reciproco e sentimenti positivi, le aziende dovrebbero cercare di mantenerli nell’ambito delle convenzioni sociali.

Riflessioni su gratificazione e autocontrollo (capitoli 5 e 6)

Oscar Wilde disse una volta: “Non rimando mai a domani quello che posso fare dopodomani.” Sembrava accettare e persino abbracciare il peso della procrastinazione nella sua vita, ma per la maggior parte di noi il fascino della gratificazione immediata è così forte da rovinare i nostri migliori piani per metterci a dieta, risparmiare, pulire casa… la lista è infinita. Quando abbiamo problemi a esercitare l’autocontrollo, a volte rimandiamo compiti che sarebbe meglio assolvere immediatamente. Ma manifestiamo problemi di autocontrollo anche quando ci dedichiamo troppo spesso a compiti che dovremmo rimandare, come controllare in modo ossessivo la posta elettronica. I rischi di questa ossessione hanno un ruolo fondamentale nella trama del film *Sette anime*: il personaggio interpretato da Will Smith controlla il telefono per leggere le email mentre guida e si scontra frontalmente con un furgone, uccidendo sua moglie e altre sei persone. È solo un film, naturalmente, ma controllare compulsivamente la posta elettronica al volante è più comune di quanto la maggior parte di noi vorrebbe ammettere (avanti, alzate la mano).**

Spero che non siate così dipendenti dalla posta elettronica, ma troppi di noi soffrono di un attaccamento non salutare a questo strumento. Un recente rapporto australiano ha stabilito che chi lavora trascorre in media 14,5 ore, ovvero più di due giorni lavorativi alla settimana, controllando, leggendo, mettendo in ordine, cancellando e rispondendo alle email.[55] Aggiungete l’ascesa dei social network e dei newsgroup, ed è molto probabile che il tempo che trascorriamo davanti a uno schermo, interagendo virtualmente e gestendo messaggi, raddoppi.

Io, per esempio, nutro sentimenti contrastanti nei confronti della posta elettronica. Da un lato, mi permette di comunicare con colleghi e amici in tutto il mondo senza i ritardi di quella tradizionale o i vincoli imposti da una conversazione telefonica. (È troppo tardi per chiamare? Che ore sono ad Auckland comunque?) D’altro canto, ricevo centinaia di messaggi al giorno, compresi molti che riguardano cose a cui non tengo particolarmente (comunicati, verbali di riunioni, e così via). Indipendentemente dal mio interesse, il continuo flusso di email costituisce una costante distrazione.

Una volta ho cercato di vincere questa distrazione decidendo di controllare la posta solo di sera, ma scoprii ben presto che non avrebbe funzionato. Altre persone si aspettavano che facessi come loro, ovvero controllassi costantemente le email e le usassi come unico mezzo di

comunicazione. Il risultato di non guardarle subito fu che finii per partecipare a riunioni che erano state annullate o arrivare all'ora o nel luogo sbagliato. Così ho ceduto, e ora controllo le email fin troppo spesso e divido i messaggi in categorie: spam ed email non importanti che elimino subito; messaggi a cui potrei essere interessato o a cui potrei dover rispondere in futuro; messaggi che richiedono una risposta immediata e così via.

In passato, la posta veniva distribuita in ufficio una o due volte al giorno e si trattava di poche lettere e qualche promemoria; non è così con le email, che entrano senza sosta. Per me, la giornata procede in questo modo: inizio a lavorare su qualcosa e mi ci immergo completamente. Alla fine, mi blocco su qualche punto difficile e decido di fare una breve pausa, ovviamente per controllare le email. Venti minuti dopo torno al compito a cui mi ero dedicato, non ricordandomi bene dov'ero e a cosa stessi pensando quando l'avevo lasciato. Intanto, ho perso tempo e parte della mia concentrazione, e questo sicuramente non mi aiuta a risolvere il problema che mi aveva indotto a prendermi una pausa.

Purtroppo, la storia non finisce qui. Ci sono anche gli smartphone, una "perdita di tempo" ancora maggiore. Ho acquistato anch'io uno di questi adorabili gadget che alimentano la distrazione – un iPhone – il che significa che posso controllare le email anche mentre aspetto in fila alla cassa, vado a piedi in ufficio, salgo sull'ascensore, ascolto le lezioni altrui (non ho ancora capito come farlo durante le mie), e persino mentre sono in auto al semaforo. A dire il vero, l'iPhone ha reso evidente il livello della mia dipendenza. Lo controllo quasi ininterrottamente. (Gli uomini d'affari riconoscono che questi dispositivi sono come una droga: è per questo che chiamano spesso i loro BlackBerry "CrackBerry".)

Penso che la dipendenza dalla posta elettronica abbia a che fare con quelle che lo psicologo comportamentalista Burrhus F. Skinner chiamò "schemi (o programmi) di rinforzo".

Skinner usò questa espressione per descrivere la relazione tra le azioni (nel suo caso, un topo affamato doveva premere una leva dentro una gabbia, detta "Skinner Box"), e le relative ricompense (crocchette).

In particolare, Skinner distingueva tra schemi di rinforzo a rapporto fisso e schemi di rinforzo a rapporto variabile. In uno schema a rapporto fisso, un topo riceveva una ricompensa (cibo) dopo aver premuto la leva un numero

fisso di volte, per esempio cento. (Per fare un paragone con gli esseri umani, è come se un concessionario di auto usate ottenesse un bonus di 1000 dollari per ogni dieci auto vendute.) In uno schema a rapporto variabile, il topo si guadagnava le crocchette dopo aver premuto la leva un numero casuale di volte. Capitava che ricevesse il cibo dopo aver premuto dieci volte, oppure dopo duecento. (Analogamente, il nostro concessionario di auto usate guadagnerebbe un bonus di 1000 dollari dopo aver venduto un numero ignoto di auto.)

In questo modo, nello schema di rinforzo a rapporto variabile, il momento in cui giunge la ricompensa è imprevedibile. A queste condizioni, ci si aspetterebbe che gli schemi di rinforzo a rapporto fisso siano più motivanti e gratificanti perché il topo (o il concessionario di auto usate) può imparare a prevedere l'esito delle sue azioni. Skinner scoprì invece che, in realtà, erano più motivanti quelli a rinforzo variabile. Il risultato più significativo dei suoi esperimenti fu che quando si smetteva di dare ai topi le ricompense, quelli sottoposti ai programmi a rapporto fisso cessavano quasi immediatamente di premere la leva, mentre quelli sottoposti ai programmi a rapporto variabile continuavano a farlo per un periodo molto lungo.

Lo schema di rinforzo a rapporto variabile fa miracoli anche con le persone. È la magia (o, meglio, la magia nera) alla base del gioco d'azzardo e delle lotterie. Che divertimento ci sarebbe nel giocare con una slot machine se si sapesse in anticipo che perderemmo sempre nove volte prima di vincerne una e che questa sequenza si ripeterebbe per tutto il tempo che giochiamo? Probabilmente nessuno! In realtà, il piacere del gioco d'azzardo deriva dall'incapacità di prevedere quando arriveranno le ricompense. È per questo che continuiamo a giocare.

Allora, cosa c'entrano le crocchette e le slot machine con le email? Se ci pensate, la posta elettronica è molto simile al gioco d'azzardo. La maggior parte delle email è spazzatura e aprirle equivale a tirare la leva di una slot machine e perdere. Ogni tanto, però, riceviamo un messaggio che desideriamo davvero. Magari contiene buone notizie su un lavoro, un pettegolezzo, due righe da qualcuno che non sentivamo da molto tempo o qualche informazione importante. Siamo così felici di ricevere quell'email inattesa (le crocchette) che diventiamo dipendenti dal controllo, sperando

che sorprese del genere si ripetano. Continuiamo semplicemente a premere quella leva, senza sosta, fino a quando otteniamo la nostra ricompensa.

Tale spiegazione mi aiuta a capire meglio la mia dipendenza dalla posta elettronica, e, cosa più importante, potrebbe suggerire alcuni modi per fuggire da questa gabbia di Skinner e dal suo schema di rinforzo a rapporto variabile. Ho scoperto che un approccio utile è disattivare la notifica automatica di nuovi messaggi. È un escamotage che non elimina il controllo da parte mia, ma riduce la frequenza con cui il mio computer mi avvisa che ci sono nuovi messaggi di posta in attesa (alcuni dei quali, penserei tra me e me, potrebbero essere interessanti o rilevanti).

Inoltre, molte applicazioni consentono agli utenti di associare colori e suoni diversi alle email in arrivo. Io, per esempio, assegno a ogni email in cui sono in copia il colore grigio e la invio direttamente a una cartella denominata “Dopo”. Secondo la stessa logica, imposto l’applicazione in modo che riproduca un suono particolarmente allegro quando ricevo un messaggio da una fonte che ho contrassegnato come urgente e importante (tra cui messaggi di mia moglie, degli studenti o dei membri del mio dipartimento). Certo, ci vuole un po’ di tempo per impostare i filtri, ma dopo averlo fatto una volta, ho ridotto l’aleatorietà della ricompensa, reso lo schema di rinforzo più fisso e, alla fine, migliorato la mia vita.

Su come vincere la tentazione di controllare il mio iPhone troppo frequentemente, sto ancora lavorando.

Ulteriori riflessioni sull’autocontrollo: la lezione dell’interferone (capitoli 5 e 6)

Molti anni fa ascoltai su NPR un’intervista alle sorelle Delany, che sono vissute fino a 102 e 104 anni. C’era un passaggio che non ho mai dimenticato: uno dei segreti della loro lunga vita, dissero le sorelle, era non di essersi mai sposate perché non avevano mai avuto mariti per cui “morire dalla preoccupazione”. Pare abbastanza ragionevole, ma non è un punto di vista con cui posso personalmente identificarmi (e, a quanto pare, gli uomini traggono comunque più vantaggi dal matrimonio).[56] Una delle sorelle dichiarò inoltre che un altro segreto della longevità era evitare gli ospedali, affermazione che sembrò sensata per due ragioni: se già si gode di

buona salute, non c'è bisogno di andarci, e standone lontani, si hanno anche meno probabilità di ammalarsi durante la degenza.

Io capivo di cosa stesse parlando naturalmente. Quando fui ricoverato per la prima volta per le ustioni, contrassi l'epatite dopo una trasfusione di sangue. Ovviamente, non è mai un momento buono per prendere l'epatite, ma, nel mio caso, il tempismo non avrebbe potuto essere peggiore. La malattia aumentò i rischi delle operazioni, ritardò la cura e fece sì che il mio corpo rigettasse molti dei trapianti di pelle a cui venni sottoposto. Dopo un po', l'epatite regredì, ma continuò comunque a rallentare la mia ripresa riemergendo di tanto in tanto e creando scompiglio nel mio sistema.

Questo accadeva nel 1985, prima che il tipo di epatite di cui soffrivo fosse isolato. I medici sapevano che non si trattava né di epatite A né di epatite B, ma rimaneva un mistero, quindi lo chiamavano semplicemente epatite non-A-non-B. Nel 1993, quando frequentavo il dottorato, ebbi una recrudescenza; andai al centro medico degli studenti e il dottore mi disse che avevo l'epatite C, che era stata isolata e identificata di recente. Era una buona notizia per due ragioni. In primo luogo, ora sapevo cosa avevo, in secondo luogo, esisteva un nuovo trattamento sperimentale che sembrava promettente: l'interferone. L'epatite C può provocare fibrosi epatica e cirrosi portando a una morte precoce e, di fronte a questa prospettiva, partecipare a uno studio sperimentale mi parve chiaramente il male minore.

L'interferone fu inizialmente approvato dalla FDA per il trattamento della leucemia a cellule capellute (per cui non esistono altre reali opzioni di cura) e, come spesso accade con le terapie contro il cancro, il regime di trattamento era particolarmente sgradevole. Il protocollo iniziale prevedeva che mi autoiniettassi l'interferone tre volte a settimana. Mi spiegarono che, dopo ogni puntura, avrei avuto febbre, nausea, mal di testa e vomito, e questa avvertenza si rivelò corretta. Così, per sei mesi, di lunedì, mercoledì e venerdì, tornavo a casa dall'università, prendevo la siringa dall'armadietto dei medicinali, aprivo il frigorifero, aspiravo la mia dose di interferone e mi infilavo l'ago nella coscia. Poi mi sdraiavo nella grande amaca, l'unico pezzo di arredamento interessante nel mio appartamento per studenti tipo loft, da dove vedevo benissimo la televisione. Tenevo un secchio a portata di mano per raccogliere il vomito che inevitabilmente sarebbe arrivato, dopodiché iniziavano febbre, brividi e mal di testa. A un certo punto mi addormentavo e mi svegliavo tutto dolorante, con sintomi simili

all’influenza. Verso mezzogiorno stavo più o meno bene e tornavo al lavoro.

Le difficoltà che io e gli altri pazienti avevamo con l’interferone dipendevano dal fondamentale problema della gratificazione differita e della mancanza di autocontrollo. Il giorno dell’iniezione mi trovavo ogni volta di fronte a una scelta tra farmi una puntura e stare male per le successive sedici ore (un effetto immediato negativo) e la speranza che il trattamento mi avrebbe portato col tempo alla guarigione (un effetto positivo a lungo termine). Alla fine dei sei mesi previsti i medici mi rivelarono che ero l’unico paziente tra quelli che avevano partecipato alla sperimentazione ad aver seguito il protocollo alla lettera. Tutti gli altri saltarono le iniezioni molte volte, il che non era sorprendente, dati l’impegno richiesto e gli effetti collaterali. (Quello dei pazienti che non seguono le prescrizioni del medico è, infatti, un problema molto diffuso.)

Quindi, come ho fatto? Avevo dei nervi d’acciaio? Assolutamente no. Come chiunque altro, ho molti problemi con l’autodisciplina. Ma escogitai un trucco. Fondamentalmente, cercai di sfruttare altri desideri e piaceri per rendere più sopportabile l’idea di quella terribile iniezione. Per me, la chiave furono i film. Amo moltissimo i film. Se avessi tempo, ne guarderei uno al giorno. Quando i medici mi comunicarono cosa mi aspettava, decisi che non mi sarei concesso nessun film prima di iniettarmi l’interferone. Dopo, potevo guardarne quanti ne volevo fino a quando mi addormentavo.

Nei giorni dell’iniezione, mi fermavo al negozio di videocassette prima di andare in università e ne sceglievo alcune che m’interessavano. Le avevo nella cartella e pregustavo il momento in cui le avrei guardate, più tardi, finite le lezioni. Poi, subito dopo essermi fatto la puntura, ma prima che cominciassero i brividi e il mal di testa, saltavo sull’amaca, mi mettevo comodo, mi assicuravo che il secchio fosse nella posizione giusta e iniziavo la mia mini-maratona cinematografica. In questo modo, imparai a collegare l’iniezione all’esperienza gratificante di un meraviglioso film. Solo un’ora dopo, quando si manifestavano gli effetti collaterali negativi, cominciavo a essere meno entusiasta di tutta la faccenda.

Pianificare le mie serate in questo modo aiutò il mio cervello ad associare più strettamente l’iniezione al film che alla febbre.

Durante quei sei mesi di trattamento, sembrava che l'interferone stesse funzionando e il mio fegato migliorò notevolmente. Sfortunatamente, poche settimane dopo la fine della sperimentazione, l'epatite si ripresentò e dovetti iniziare una cura più aggressiva, che durò un anno e prevedeva, oltre all'interferone, anche un farmaco chiamato ribavirina. Per costringermi a seguirla, riprovai la procedura iniezione-film-amaca. (Grazie alla mia memoria un po' lacunosa, sono riuscito persino a godermi alcuni dei film che avevo visto durante il primo trattamento con l'interferone.)

Questa volta, però, dovevo affrontare anche una serie di colloqui presso varie università per un posto di assistente. Avevo quattordici città sulla mia lista, dovevo pernottare in hotel, presentarmi davanti a gruppi di accademici e rispondere alle loro domande, poi sottopormi a colloqui individuali con professori e rettori. Per evitare di raccontare ai miei futuri colleghi delle mie avventure con l'interferone e la ribavirina, insistevo per concordare un programma di colloqui piuttosto bizzarro.

Ogni volta dovevo inventare una scusa per giustificare perché arrivassi in anticipo il giorno prima del colloquio ma la sera non potessi uscire a cena con i miei ospiti. Invece, mi registravo in hotel, tiravo fuori siringa e farmaci da una piccola borsa frigo che portavo con me, mi facevo l'iniezione e guardavo alcuni film alla televisione. Il giorno successivo cercavo di ritardare gli incontri di qualche ora, ma una volta che mi sentivo meglio affrontavo il colloquio nel miglior modo possibile. (A volte il mio piano funzionò, altre dovetti incontrare delle persone mentre mi sentivo ancora a pezzi.) Per fortuna, al termine del giro di colloqui, ricevetti una notizia eccellente. Non solo mi era stato offerto un lavoro, ma il trattamento combinato di interferone e ribavirina aveva sconfitto la mia epatite. Da allora non si è più ripresentata.

La lezione che ho tratto dalla mia esperienza con l'interferone è di carattere generale: se un comportamento desiderato provoca una conseguenza immediata negativa (punizione), sarà molto difficile promuovere tale comportamento, anche se il risultato finale (nel mio caso, la guarigione dalla malattia) è altamente desiderabile. Dopotutto, il problema della gratificazione differita è proprio questo. Tutti sappiamo che l'esercizio fisico e una dieta ricca di verdure ci aiuterà a essere più sani, anche se non vivremo così a lungo come le sorelle Delany; ma siccome è molto difficile

mantenere viva davanti agli occhi l'immagine della nostra salute futura, non riusciamo a rinunciare alle ciambelle con la glassa.

Secondo me, si possono superare molte debolezze umane escogitando una serie di piccoli trucchi che associno rinforzi immediati, forti e positivi a passi poco piacevoli, ma necessari per raggiungere i nostri obiettivi a lungo termine. Nel mio caso, iniziare a guardare un film – prima che si manifestassero gli effetti collaterali – mi ha aiutato a sopportare una cura sgradevole. Per farlo, avevo pianificato tutto alla perfezione. Appena finivo di iniettarmi i farmaci, premevo il pulsante "Play". Se l'avessi premuto dopo l'insorgenza degli effetti collaterali, probabilmente non sarei stato altrettanto bravo a vincere quella prova di forza. Magari avrei creato un'associazione negativa e oggi mi divertirei meno a guardare i film.

Un mio collega della Duke University, Ralph Keeney, ha recentemente osservato che in America la principale causa di morte non è il cancro o le malattie cardiache, né il fumo o l'obesità. È la nostra incapacità di prendere decisioni intelligenti e sconfiggere i nostri comportamenti autodistruttivi. [57] Ralph stima che circa la metà della popolazione sceglierà uno stile di vita che finirà per portarla prematuramente alla tomba. E, come se questo non fosse già grave di per sé, l'evidenza suggerisce che la percentuale di queste decisioni letali stia aumentando a ritmo allarmante.

Ho il sospetto che nei prossimi decenni, un autentico miglioramento nell'aspettativa e nella qualità della vita probabilmente non dipenderà dalla tecnologia medica quanto da decisioni più intelligenti.

Dal momento che non siamo portati per natura a concentrarci sui benefici a lungo termine, dobbiamo esaminare con maggiore attenzione i casi in cui falliamo ripetutamente e cercare di trovare rimedi per tali situazioni. (Per un cinefilo sovrappeso, la chiave potrebbe essere godersi un film mentre cammina sul tapis roulant.) Il trucco è trovare l'antidoto comportamentale giusto per ogni problema. Associare qualcosa che amiamo con qualcosa che non ci piace ma ci fa bene, potrebbe permetterci di sfruttare i desideri per ottenere un risultato e superare così alcuni dei problemi legati all'autocontrollo con cui dobbiamo combattere ogni giorno.

Riflessioni sui pericoli della proprietà (capitolo 7)

Negli anni 2007 e 2008, i valori delle case in tutta l'America crollarono altrettanto rapidamente quanto la popolarità di George W. Bush nei sondaggi. Ogni mese portava con sé notizie sempre peggiori: più pignoramenti, più case nuove in vendita in un mercato immobiliare stagnante, e più storie di persone che non riuscivano a ottenere mutui.

I risultati di uno studio condotto da Zillow.com (un portale che facilita la ricerca degli immobili e la valutazione dei prezzi) illustravano quanto queste notizie dessero da pensare ai proprietari di case: nel secondo trimestre del 2008, nove su dieci (il 92 per cento) dichiaravano che nel mercato immobiliare locale erano state avviate delle esecuzioni ipotecarie e temevano che ciò avesse fatto scendere il valore delle abitazioni nei loro quartieri. Inoltre, quattro proprietari di case su cinque (l'82 per cento) non nutrivano molte speranze nel miglioramento del mercato immobiliare in un prossimo futuro.

A prima vista, la ricerca di Zillow suggeriva che i proprietari di immobili avessero prestato attenzione ai media, avessero un'idea di cosa stesse accadendo nell'economia e capissero che la crisi abitativa era una realtà. Tuttavia, lo studio rilevava anche che queste persone, apparentemente ben informate, credevano che i valori delle loro case non fossero diminuiti così tanto. Due proprietari su tre (il 62 per cento) erano convinti che il valore della propria casa fosse aumentato o rimasto uguale, e circa la metà (il 56 per cento) pianificava una ristrutturazione, anche se assistevano al crollo del mercato immobiliare intorno a loro. Qual era la spiegazione dietro l'enorme discrepanza tra la loro percezione gonfiata del valore delle proprie case e la cupa realtà di mercato?

Come abbiamo visto nel capitolo 7, la proprietà cambia fondamentalmente la nostra prospettiva. Allo stesso modo in cui pensiamo che i nostri figli siano più straordinari e speciali dei figli dei nostri amici e vicini (indipendentemente dal fatto che i nostri figli meritino tale stima), noi sopravvalutiamo tutto quello che possediamo, che si tratti di un paio di biglietti per una partita di basket o delle nostre abitazioni.

Essere proprietari di una casa, tuttavia, è ancora più interessante e complesso rispetto, diciamo, a possedere una tazza da caffè o un paio di biglietti per una partita di baseball, perché nelle nostre abitazioni investiamo molto. Pensate, per esempio, a tutte le modifiche e ai ritocchi che apportiamo al momento del trasloco. Sostituiamo i piani di lavoro in

laminato con quelli in granito. Abbattiamo una parete e installiamo una nuova finestra da cui la luce illumina direttamente il tavolo da pranzo. Dipingiamo le pareti del soggiorno color terracotta. Cambiamo le piastrelle del bagno. Aggiungiamo un portico e installiamo un laghetto con le carpe giapponesi nel giardino sul retro. Passo dopo passo, apportiamo cambiamenti qua e là fino a quando ci sembra che la casa rispecchi perfettamente i nostri gusti individuali unici e trasmetta a chiunque vi entri il nostro stile elegante o eclettico.

Quando i vicini vengono a trovarci, ammirano i nostri piani di lavoro e la nostra illuminazione sofisticata. Ma alla fine, gli altri attribuiscono ai cambiamenti che abbiamo apportato con tanto amore lo stesso valore che gli diamo noi? Questi cambiamenti ai loro occhi hanno qualche valore?

Immaginate una proprietaria che confronta la sua casa, stupendamente ristrutturata, con un'altra simile in fondo alla strada che è rimasta invenduta da mesi o con un'altra che è stata venduta di recente per un prezzo molto inferiore di quello richiesto. Capisce immediatamente perché i proprietari di queste altre abitazioni hanno avuto tanta difficoltà a venderle. I loro piani di lavoro erano in laminato e non in granito, non avevano nessuna parete color terracotta, nessuna finestra da cui la luce illumina direttamente il tavolo da pranzo. "Non c'è da stupirsi che quelle case non si vendessero," pensa tra sé "non sono semplicemente belle come la mia."

Anche mia moglie, Sumi, e io siamo stati vittima di questo pregiudizio. Quando lavoravamo al MIT, acquistammo una casa nuova a Cambridge (la costruzione risaliva al 1890, ma a noi sembrava nuova). Ci accingemmo immediatamente a sistemarla. Abbattemmo alcuni muri per rendere l'ambiente più arioso, perché era una sensazione che ci piaceva molto. Ristrutturammo i bagni e installammo una sauna nel seminterrato. Trasformammo anche la rimessa nel giardino in un piccolo ufficio-appartamento. A volte, nel fine settimana, riempivamo il cesto della biancheria con vino, cibo e alcuni abiti di ricambio e ci rifugiavamo lì dentro. Era la nostra «gitarella fuori porta".

Poi, nel 2007, abbiamo accettato due posti alla Duke e ci siamo trasferiti a Durham, nel North Carolina. Pensavamo che i prezzi degli immobili avrebbero continuato a calare e che sarebbe stato meglio vendere la casa di

Cambridge il più presto possibile. Volevamo anche evitare di pagare riscaldamento, tasse e mutuo per due abitazioni.

Vennero in molti a vedere la nostra bellissima casa di Cambridge. Tutti sembravano apprezzare la ristrutturazione e l'atmosfera, ma nessuno faceva un'offerta. Ci dicevano che la casa era stupenda, ma in qualche modo non capivano il vantaggio dell'open space. Avrebbero voluto degli ambienti più intimi. Noi ascoltavamo i loro commenti, ma senza capirne fino in fondo il senso. "È chiaro" ci dicevamo dopo che ogni ondata di potenziali acquirenti se n'era andata "che sono persone noiose, prive di fantasia e di gusto. Sicuramente la nostra bella casa ariosa sarà perfetta per delle persone veramente speciali."

Il tempo passava. Pagavamo due mutui, due riscaldamenti e doppi tributi. Intanto il mercato immobiliare continuava a rallentare. Vedemmo ancora molte persone interessate, ma tutte se ne andarono senza fare un'offerta. Alla fine, Jean, la nostra agente immobiliare, ci comunicò la brutta notizia come fanno i medici quando dicono a un paziente che c'è qualcosa di strano nella sua radiografia. "Credo" cominciò lentamente "che se volete vendere la casa, dovrete ritirar su alcuni muri ed eliminare alcune delle modifiche che avete apportato". Fino a quando non pronunciò quelle parole, non avevamo voluto ammetterlo. Ancora increduli, e convintissimi del nostro gusto superiore, ci decidemmo a contattare un imprenditore edile per ripristinare alcuni muri. Qualche settimana dopo, la casa era venduta.

Alla fine, gli acquirenti non volevano la nostra casa. Volevano la loro. Questa lezione ci è costata molto cara e vorrei aver capito meglio che effetto avrebbero fatto le nostre modifiche sui potenziali compratori.

La nostra propensione a sopravvalutare ciò che possediamo è una debolezza umana fondamentale che riflette una tendenza più generale a innamorarci di tutto ciò che ha a che fare con noi stessi e giudicarlo con eccessivo ottimismo. Provate a pensarci: non credete di guidare l'auto meglio della media, di avere più probabilità di altri di vivere della pensione e meno, invece, di avere il colesterolo alto, divorziare o prendere la multa se lasciate l'auto nel parcheggio qualche minuto dopo che è scaduto il ticket?

Questo cosiddetto "bias positivo", come lo chiamano gli psicologi, ha anche un altro nome: "effetto Lake Wobegon", dalla città immaginaria della popolare serie radiofonica *A Prairie Home Companion* di Garrison Keillor.

A Lake Wobegon, secondo Keillor, “tutte le donne sono forti, tutti gli uomini sono belli e tutti i bambini sono sopra la media”.

Non credo che possiamo imparare a giudicare in maniera più accurata e obiettiva i nostri figli e le nostre case, ma forse possiamo renderci conto che siamo soggetti a tali errori di valutazione e attribuire maggior peso ai consigli e alle reazioni degli altri.

Riflessioni sulle aspettative: musica e cibo (capitolo 9)

Immaginate di fermarvi in un’area di servizio lungo una tratta deserta dell’Interstate 95 alle nove di sera. Siete al volante da sei ore ed esausti, e vi aspetta ancora un lungo viaggio. Avete bisogno di mettere qualcosa sotto i denti e volete sgranchirvi un po’ le gambe. Entrate perciò nell’autogrill, che ha tutta l’aria di avere un mediocre ristorante. Ha le solite panche ricoperte in finta pelle screpolata e l’illuminazione al neon. I tavoli macchiati di caffè vi insospettiscono. Tuttavia, pensate: “Va be’, un hamburger lo sapranno fare.” Allungate la mano per prendere il menu, accuratamente riposto dietro un porta tovaglioli vuoto, e scoprite che non vi trovate in un normale locale da quattro soldi. Invece degli hamburger e dei panini con il pollo, la cucina offre *foie gras au torchon*, pâté al tartufo con insalata *frisée* e marmellata di finocchio, *gougères* con confit d’anatra, quaglia à la crapaudine e così via.

Naturalmente, pietanze come queste non ci sorprenderebbero in un piccolo ristorante di Manhattan. Ed è possibile che lo chef si sia stancato di Manhattan, si sia trasferito nel bel mezzo del nulla e ora cucini per chiunque passi per caso di qui. Quindi, c’è una differenza sostanziale tra ordinare *gougères* con confit d’anatra a Manhattan e in un’area di servizio isolata lungo l’I-95? Se trovaste tali prelibatezze della cucina francese sul menu di un autogrill, avreste il coraggio di provarle? Supponete che i prezzi non siano elencati. Quanto sareste disposti a pagare per un antipasto o un piatto? E se decideste di ordinarli, li apprezzereste quanto in un ristorante di Manhattan?

Sulla base di quanto abbiamo appreso nel capitolo 9, le risposte sono semplici. L’atmosfera e le aspettative contribuiscono molto al piacere che traiamo da un’esperienza. In un ambiente del genere vi aspettereste meno e, di conseguenza, apprezzereste meno il cibo dell’autogrill, anche se il *foie gras au torchon* fosse identico in entrambi i locali. Così come lo

apprezzereste molto meno se sapeste che il *fois gras* è per lo più fatto di comunissimo fegato d'oca e burro anziché di ingredienti particolarmente ricercati.***

Alcuni anni fa, al *Washington Post* erano interessati alla stessa elementare questione e decisero di fare un esperimento.[58] Invece del cibo, usarono la musica.

Volevano capire se il filtro sporco delle nostre aspettative ordinarie ci consente di riconoscere il valore dell'arte.

Il giornalista Gene Weingarten chiese a Joshua Bell, considerato uno dei migliori violinisti al mondo, di fingersi un musicista di strada e suonare alcuni dei più bei brani musicali mai composti**** in una stazione della metropolitana di Washington, durante l'ora di punta del mattino. I passanti si sarebbero accorti che quel tizio era migliore della maggior parte degli artisti di strada? Si sarebbero fermati ad ascoltarlo? Gli avrebbero lasciato qualche dollaro? Voi lo avreste fatto?

Se foste come il 98 per cento delle persone che attraversarono la stazione di L'Enfant Plaza quella mattina, sareste corsi via di fretta, ignorando il musicista. Solo 27 su 1097 (il 2,5 per cento) di loro lasciò cadere qualche moneta nella custodia aperta dello Stradivari di Bell e solo 7 (lo 0,5 per cento) si fermarono ad ascoltare per più di un minuto. Bell suonò per poco meno di un'ora raccogliendo circa 32 dollari, una cifra che probabilmente non è male per un normale artista di strada, ma senza dubbio umiliante per un virtuoso, abituato a guadagnare molto, molto di più per un minuto di esibizione.

Weingarten intervistò diverse persone che passarono per la stazione quella mattina. Tra quelle che si fermarono, una riconobbe Bell perché era andato a un suo concerto la sera prima. Una era un violinista. Un'altra ancora un lavoratore della metropolitana che, dopo anni che ascoltava musicisti di strada ordinari, seppure occasionalmente talentuosi, aveva capito che Bell era migliore della media. A parte questi pochi – e gli appassionati di musica classica, in particolare i fan di Bell, ne saranno turbati – la gente non si è fermata ad ascoltare. Molti passanti non rivolsero a Bell nemmeno uno sguardo. Quelli intervistati in seguito dissero o che non si erano accorti affatto della musica o che Bell sembrava loro un artista

di strada leggermente migliore della media che suona tutti giorni musica classica.

Nessuno si aspettava che un virtuoso di fama mondiale eseguisse pezzi tecnicamente sbalorditivi in una stazione della metropolitana. Di conseguenza, non l'hanno riconosciuto come tale.

Qualche tempo dopo ho incontrato Joshua Bell e gli chiesi di questa esperienza. In particolare, volevo sapere come si era sentito a passare inosservato ed essere ignorato da così tante persone. Rispose che in realtà non si era affatto sorpreso e ammise che le aspettative hanno un ruolo importante nel modo in cui viviamo un'esperienza musicale. Ci vuole un ambiente adatto, spiegò, per aiutare le persone ad apprezzare un'esibizione di musica classica dal vivo, diciamo una comoda poltrona di velluto e l'acustica di una sala da concerto. E quando la gente indossa abiti di seta e di cachemire, e si mette il profumo, sembra apprezzare ancora di più la costosa esibizione.

"E se provassimo l'esperimento opposto?", gli chiesi. "Se facessimo esibire un musicista mediocre alla Carnegie Hall con i Berliner Philharmoniker? Le aspettative sarebbero molto alte, ma la qualità no. Il pubblico percepirebbe la differenza e il concerto non gli piacerebbe?" Bell rifletté un momento. "In questo caso" disse poi "le aspettative trionferebbero sull'esperienza." Inoltre, aggiunse che aveva in mente qualche violinista che, pur non essendo un grande virtuoso, riceveva sempre interminabili applausi perché suonava nell'ambiente giusto.

Alla fin fine l'indifferenza di Bell per la sua esibizione nella metropolitana non mi ha convinto. In fondo, il tempo guarisce tutte le ferite, e uno dei modi in cui gioca a nostro favore è aiutarci a dimenticare o il passato o ad abbellirlo così da farci sentire meglio con noi stessi. In aggiunta, non essere sorpreso che le persone fossero troppo occupate per notare la sua esecuzione deve averlo aiutato a non porsi la versione da violinista della vecchia domanda: "Se un albero cade nella foresta e nessuno lo sente fa rumore?"

Il giorno successivo, seduto nell'auditorium di Monterey, ebbi l'occasione di ascoltare Joshua Bell eseguire la famosa *Ciaccona* di Bach, lo stesso meraviglioso pezzo che aveva suonato nella metropolitana di Washington. Chiusi gli occhi e immaginai che, anziché ascoltare un grande violinista, stessi sentendo un quindicenne mediocre pizzicare uno

Stradivari. Non sono un intenditore, ma giuro di aver percepito alcune stonature e che in alcuni punti all'improvviso si sentivano le corde stridere. Forse è inevitabile quando si suona uno strumento a corde, o forse dipendeva dal fatto che Bell si esibiva in un auditorium invece che in una sala da concerto appropriata. Non mi fu difficile immaginare che un ascoltatore non esperto come me potesse attribuire questi suoni agli errori di un musicista mediocre, specialmente se il musicista suonava in un'affollata stazione del metrò durante l'ora di punta. Alla fine del concerto, Bell ricevette una lunga standing ovation.

Anche se avevo apprezzato il pezzo, mi chiesi quanto quell'ovazione fosse un premio per come aveva eseguito Bach e quanto fosse dovuta alle aspettative del pubblico. Non sto assolutamente mettendo in dubbio il talento di Bell (o di chiunque altro). Il punto è che noi non comprendiamo davvero il ruolo che hanno le aspettative nel modo in cui percepiamo l'arte e ne giudichiamo il valore, che si tratti di musica, letteratura, teatro, architettura, cibo, vino… di qualsiasi cosa, in realtà.

Secondo me, ad aver colto meglio di tutti il ruolo delle aspettative è stato uno dei miei scrittori preferiti, Jerome K. Jerome. Nel suo romanzo umoristico del 1889, *Tre uomini in barca*, il narratore e i suoi due compagni di viaggio si trovano a un ricevimento in una locanda. Il discorso cade sulle canzoni comiche. Due giovanotti, non avezzi alle maniere aristocratiche degli altri presenti alla festa, assicurano che una canzone del rinomato comico tedesco Herr Slossenn Boschen, che per caso soggiorna alla stessa locanda, è la più buffa mai composta. Se lo gradivano, sarebbero andati a chiedergli di cantarla.

Herr Boschen accetta volentieri di esibirsi per loro e si siede al pianoforte. Dal momento che solo i due giovanotti comprendono il tedesco, anche se tutti gli altri fingono di capirlo, il resto del pubblico prende spunto da loro. Se ridono a crepapelle, gli altri li imitano. Alcuni si spingono persino oltre e, di tanto in tanto, ridacchiano da soli, come se avessero afferrato qualche sfumatura ironica sfuggita agli altri.

In realtà, alla fine si scopre che Herr Boschen è un rinomato tragediografo e sta facendo del suo meglio per eseguire una canzone drammatica, carica di pathos, mentre i due giovanotti ridono ogni poche note per ingannare il resto degli ospiti facendo loro credere che quello sia lo

stile della commedia tedesca. Confuso, Herr Boschen continua a cantare. Ma al termine dell'esibizione, balza in piedi e riversa un fiume di improperi in tedesco sui suoi ascoltatori.

Non conoscendo il tedesco e le convenzioni musicali della Germania, i membri del pubblico fanno la cosa migliore e si affidano alla presunta competenza dei due stranieri, ridendo quando loro ridono e credendo che l'intera esibizione, compreso lo scoppio di collera di Boschen, sia irresistibilmente divertente. Nel complesso il pubblico apprezza molto lo spettacolo.

La storia di Jerome è esagerata, ma in verità è così che la maggior parte di noi si arrabatta nel mondo. In molti ambiti della vita, le aspettative hanno un ruolo enorme nelle nostre rispettive esperienze. Pensate alla *Gioconda*. Perché questo ritratto è così bello e perché il sorriso della Monna Lisa è misterioso? Riuscite a distinguere la tecnica e il talento che Leonardo da Vinci ha impiegato per dipingerlo? Per la maggior parte di noi, il quadro è bello e il sorriso della donna è misterioso perché ci viene detto che lo è. In assenza di competenza o di informazioni precise, cerchiamo le indicazioni degli altri per capire quanto siamo, o dovremmo essere, impressionati, e le nostre aspettative si occupano del resto.

Alexander Pope, poeta dalla brillante vena satirica, una volta scrisse: "Beato colui che non si aspetta nulla perché non sarà mai deluso." Sembra che il consiglio di Pope sia il modo migliore per vivere una vita basata sull'oggettività. Chiaramente, è anche molto utile nell'eliminare gli effetti delle aspettative negative. Ma cosa succede con le aspettative positive? Se ascolto Joshua Bell senza aspettarmi nulla, l'esperienza non sarà nemmeno lontanamente soddisfacente o piacevole come se lo ascolto e mi dico: "Dio mio, quanto sono fortunato a essere qui davanti a Joshua Bell che suona dal vivo." La consapevolezza che Bell è uno dei migliori violinisti al mondo contribuisce in modo incommensurabile al mio piacere. Tutto sommato, le aspettative positive ci permettono di godere di più le cose e migliorano la nostra percezione del mondo che ci circonda. Il pericolo di non aspettarsi niente è proprio che, alla fine, potremmo non ottenere niente.

Riflessioni sui placebo: non portatemi via il mio (capitolo 10)

Qualche anno fa, una donna seduta accanto a me su un volo per la California estrasse un tubetto bianco dalla borsa, tolse il tappo e fece cadere una compressa grande più o meno quanto una moneta da un quarto di dollaro nel suo bicchiere d'acqua. Lo osservai ipnotizzato mentre si riempiva di bollicine giallastre che facevano la schiuma. Quando quel turbinio selvaggio di bolle e di schiuma cessò, la donna bevve tutto l'intruglio in due sorsi.

Ero molto incuriosito e, poiché sembrava molto soddisfatta, le chiesi che cosa avesse bevuto. Mi porse il tubetto bianco. Era Airborne! La descrizione che riportava era davvero impressionante. Queste compresse, diceva, potenziavano il sistema immunitario e aiutavano a combattere i germi che pullulano sugli aerei. Se le avessi prese ai primi sintomi del raffreddore o prima di entrare in un ambiente affollato e probabilmente infestato dai germi, avrei potuto prevenire le terribili riniti con cui lottavo costantemente. Non potevo immaginare niente di meglio! E, a differenza di qualsiasi altro farmaco di mia conoscenza, questo era stato scoperto da un'insegnante di seconda elementare! Chi c'era di più adatto a creare medicinali contro il raffreddore di una persona circondata giorno dopo giorno da bambini che si portano sempre appresso batteri d'ogni tipo? Dato che gli insegnanti prendono continuamente raffreddori dai loro studenti, il nesso mi sembrava naturale. Inoltre, adoravo tutte quelle bollicine e quella schiuma.

La mia compagna di viaggio non poté ignorare il mio entusiasmo e mi chiese se volessi provare una compressa. Accettai molto volentieri, la sciolsi in mezzo bicchier d'acqua, osservai la danza delle bolle e della schiuma e infine bevvi d'un fiato il liquido giallastro. Vedevo davanti a me l'immagine della mia adorata insegnante di seconda elementare, Rachel, e il mio affetto per lei mi fece apprezzare ancora di più l'esperienza. Quasi subito mi sentii meglio. Dopo quel volo non mi ammalai. Era una prova! Così non ho più viaggiato senza Airborne.

Nel corso dei mesi successivi, presi il farmaco secondo le indicazioni della confezione. A volte lo bevevo durante il volo, ma più spesso dopo. Ogni volta mi sentivo immediatamente meglio e ritenevo di avere maggiori probabilità di difendermi dalle insidiose malattie trasportate dall'aria intorno a me. Ero certo al 99 per cento che l'Airborne fosse un placebo, ma le bollicine e il rituale della sua assunzione erano talmente meravigliosi che

sapevo che mi avrebbe giovato. Ed era proprio così! Inoltre, prenderlo mi faceva sentire più sicuro della mia salute e mi preoccupavo meno di ammalarmi. In fondo, si sa che lo stress e l'ansia abbassano le difese immunitarie.

Alcuni anni dopo, proprio mentre ero in procinto di iniziare il tour per il mio libro e dovevo trascorrere molto tempo in aereo, appresi la triste notizia che Victoria Knight-McDowell, la maestra californiana di seconda elementare che ha inventato Airborne, accusata di pubblicità ingannevole, aveva accettato un accordo in base al quale doveva pagare la somma di 23,3 milioni di dollari, oltre a rimborsare i consumatori che avevano acquistato le compresse. Il produttore si vide costretto a modificarne la descrizione. Da "rimedio miracoloso contro i raffreddori" fu declassato a semplice integratore alimentare composto da 17 vitamine, minerali ed erbe. La vecchia frase: "Airborne sostiene il vostro sistema immunitario" è rimasta sulla confezione, ma ora è accompagnata da uno di quei fastidiosi asterischi (*) che rimandano a un testo scritto in caratteri minuscoli. Devi cercarlo, ma alla fine lo trovi nascosto nell'angolo posteriore: "Queste affermazioni non sono state valutate dalla Food and Drug Administration. Questo prodotto non è destinato a diagnosticare, trattare, curare o prevenire alcuna malattia." Che deprimente!*****

E così eccomi lì, nei mesi successivi mi aspettavano almeno tre voli alla settimana e la magia del mio Airborne si era volatilizzata. Mi sentivo come se avessi scoperto che una persona che avevo considerato un buon amico per molti anni in realtà non mi aveva mai trovato molto simpatico e sparlava di me alle mie spalle. Forse, ho pensato, se andassi subito in farmacia ad acquistare alcune delle vecchie confezioni con quelle frasi esagerate e gonfiate, mi aiuterebbero a ripristinare il magico potere di Airborne. Ma mi sembrò improbabile. Ormai sapevo che il mio miracolo effervescente non era affatto tale, ma semplicemente un cocktail di qualche stupida vitamina con l'aggiunta degli effetti speciali di un Alka-Seltzer. Di fronte a una tale delusione, non posso più godere la meravigliosa sensazione che le mie difese immunitarie aumentino. Oh, perché, perché mi hanno fatto questo? Perché mi hanno portato via il mio meraviglioso placebo?

* Quando si tratta delle carte di credito, il fascino della parola GRATIS! è ancora più forte perché la maggior parte di noi è eccessivamente ottimista riguardo al nostro futuro finanziario e troppo fiduciosa nella nostra abilità di pagare sempre in tempo i conti.

** Insegno a duecento dottorandi ogni anno e, all'inizio del 2009, chiesi loro di alzare la mano se avevano mai usato l'email o messaggiato mentre guidavano. Tutti tranne tre lo hanno fatto (e uno dei tre che non l'ha alzata aveva un deficit visivo grave).

*** In effetti il pâtè d'oca è fondamentalmente costituito da parti uguali di fegato d'oca e di burro, con l'aggiunta di un po' di vino e qualche spezia.

**** Tra questi la *Ciaccona* di Bach, l'*Ave Maria* di Schubert, l'*Estrellita* di Manuel Ponce, un brano di Jules Massenet, una gavotta di Bach, e di nuovo la *Ciaccona*.

***** Immagino che Airborne contenga molti elementi per massimizzare l'effetto placebo (bollicine, schiuma, colore, affermazioni esagerate ecc.) e, di conseguenza, avesse un reale impatto positivo sul mio sistema immunitario e la mia capacità di combattere le malattie. I placebo si basano tutti su profezie che si autoavverano e Airborne è uno dei migliori.

---

55 "Email Has Made Slaves of Us", Australian Daily Telegraph, 16 giugno 2008.

56 "Studies Find Big Benefits in Marriage", The New York Times, 10 aprile 1995.

57 Ralph Keeney, Personal Decisions Are the Leading Cause of Death, Operation Research, 2008.

58 "Pearls Before Breakfast", The Washington Post, 8 aprile 2007.

ALCUNE CONSIDERAZIONI SULLA CRISI DEI MUTUI SUBPRIME E SULLE SUE CONSEGUENZE

Per molto tempo, gli economisti hanno sostenuto che il comportamento umano e il funzionamento delle nostre istituzioni sono descritti al meglio dal modello economico razionale, il quale sostanzialmente afferma che l'uomo è interessato al proprio vantaggio, calcolatore e in grado di valutare perfettamente i costi e i benefici di ogni decisione per ottenere il massimo risultato.

Tuttavia, a seguito di diverse crisi finanziarie – dall'implosione della bolla delle dot-com nel 2000 alla crisi dei mutui subprime nel 2008 e il crollo finanziario che ha provocato – siamo stati costretti ad aprire bruscamente gli occhi sulla realtà e prendere atto che psicologia e comportamenti irrazionali svolgono un ruolo molto più ampio nel funzionamento dell'economia di quanto gli economisti razionali (e il resto di noi) fossero disposti ad ammettere.

Tutto ebbe inizio da pratiche ipotecarie discutibili, sostenute dalle cosiddette *Collateralized Debt Obligations* o CDO (le CDO sono titoli basati principalmente sui mutui). A sua volta, la crisi delle CDO accelerò lo scoppio della bolla immobiliare, che provocò un progressivo e inesorabile calo delle valutazioni. Portò inoltre alla luce alcune pratiche dubbie nel settore dei servizi finanziari.

Nel marzo 2008, JP Morgan Chase rilevò Bear Stearns per due dollari per azione. Una valutazione così bassa era dovuta al fatto che la banca d'affari si trovava sotto inchiesta per frode legata alle CDO. Il 17 luglio, importanti banche e istituzioni finanziarie, che avevano scommesso pesantemente su

queste obbligazioni e altri titoli garantiti da mutui, resero noto di aver registrato una perdita di quasi 500 miliardi di dollari. In totale, sarebbero finite sotto inchiesta per pratiche discutibili legate alla gestione delle CDO 26 banche e istituzioni finanziarie.

Il 7 settembre, il governo statalizzò Fannie Mae e Freddie Mac per evitare il loro fallimento, che avrebbe avuto gravi conseguenze sui mercati finanziari. Una settimana dopo, il 14 settembre, Merrill Lynch fu venduta alla Bank of America. Il giorno successivo, Lehman Brothers dichiarò bancarotta, suscitando timori di una crisi di liquidità che avrebbe potuto causare in breve tempo un crollo del sistema economico. Il giorno dopo (16 settembre), la Federal Reserve prestò denaro al gigante assicurativo AIG per evitare il collasso della compagnia. Il 25 settembre, dopo essere stata posta sotto sequestro dalla Federal Depositor Insurance Corporation (FIDC), Washington Mutual fu costretta a vendere le sue filiali bancarie a JP Morgan Chase, e il giorno successivo la holding della banca e la rimanente filiale presentarono istanza di fallimento appellandosi al Chapter 11.

Lunedì 29 settembre, il Congresso respinse il piano di salvataggio (ufficialmente “Troubled Assets Relief Program”, o TARP, Programma di salvataggio degli attivi problematici) proposto dal presidente Bush provocando una caduta di 778 punti dell’indice azionario. Mentre il governo lavorava a un programma che sarebbe stato approvato circa una settimana dopo, ci fu un’altra vittima: la banca Wachovia avviò trattative con Citigroup e Wells Fargo (che alla fine la acquistò). La borsa reagì alla notizia dell’approvazione del piano di salvataggio con una perdita del 22 per cento: fu la peggiore settimana nella storia di Wall Street dalla Grande Depressione.

Una dopo l’altra, le banche istituzionali, tutte gestite da economisti intelligenti (razionali) che seguivano modelli tradizionali, caddero come tante tessere del domino. Se l’approccio economico razionale non è sufficiente a proteggerci, che cosa dovremmo fare? Quali modelli dovremmo seguire? Secondo me, date le debolezze, le stranezze e le tendenze irrazionali tipiche degli esseri umani, i modelli di comportamento e, ancor più importante, i consigli per nuove politiche e pratiche economiche dovrebbero basarsi su quello che le persone fanno nella realtà, invece che su quello che dovrebbero fare partendo dal presupposto che siano completamente razionali.

Questa idea, all'apparenza radicale, in realtà non è affatto nuova nella storia economica. Prima del suo capolavoro, *Indagine sulla natura e le cause della ricchezza delle nazioni* (1776), Adam Smith scrisse *Teoria dei sentimenti morali* (1759), un libro altrettanto importante ma con un taglio più psicologico. Il padre dell'economia moderna vi sostiene che emozioni, sentimenti e moralità sono aspetti del comportamento umano che l'economista non dovrebbe ignorare (o, peggio, negare), ma invece trattare come argomenti degni di essere indagati.

Circa cento anni fa, un altro economista, John Maurice Clark, osservò più o meno la stessa cosa: "L'economista può cercare di ignorare la psicologia, ma ignorare la natura umana è assolutamente impossibile… Se l'economista mutua la propria concezione dell'uomo dallo psicologo, il suo lavoro costruttivo ha qualche probabilità di rimanere puramente di carattere economico. Ma se non lo fa, non eviterà per questo la psicologia. Anzi, sarà costretto a crearsene una propria, e sarà scadente."[59]

Come è avvenuto che prima l'economia comprendesse la psicologia e poi abbia rifiutato completamente la possibilità che il comportamento umano possa essere irrazionale? Senza dubbio, una ragione è dovuta al fascino esercitato sugli economisti dai modelli matematici semplici. Un'altra è legata al loro desiderio di fornire alle imprese e ai decisori politici risposte semplici e praticabili. Entrambe possono essere giustificate, ma ci conducono anche su una strada pericolosa.

Il compito dell'economia comportamentale, a mio parere, è riaccendere l'interesse della scienza economica per il comportamento umano e la psicologia di cui parlava Adam Smith. In generale, gli economisti comportamentali aspirano a modificare l'economia tradizionale affinché tenga conto del comportamento reale, comune e spesso irrazionale. Vogliamo allontanare lo studio dell'economia dalla psicologia ingenua (che spesso non supera gli esami della ragione, dell'introspezione e, cosa più importante, la prova empirica) e restituirgli una visione più ampia che comprenda il comportamento umano

Riteniamo che solo così l'economia potrebbe a fornire consigli utili alle persone alle prese con i problemi del mondo reale: risparmiare per la pensione, provvedere all'istruzione dei figli, prendere decisioni sulla salute e così via.

Nelle prossime pagine desidero esporvi alcune considerazioni, dal mio punto di vista di economista comportamentale, su questo strano nuovo mondo in cui tutti ci siamo improvvisamente risvegliati. Cosa ci ha portato al caos economico? Come possiamo comprendere meglio quanto è accaduto? Come potremmo cominciare a riflettere sui primi passi da intraprendere, per assicurarci di non trovarci di nuovo in guai così grossi? Le risposte alle domande seguenti non si basano su esperimenti in borsa, perché la natura del mercato azionario rende molto difficile condurre qualsiasi esperimento in loco. Poggiano, invece, su risultati sperimentali generali in ambito psicologico, economico ed economico comportamentale, interpretati dal mio osservatorio personale e professionale, e dovrebbero essere presi *cum grano salis*.

1) Perché la gente ha contratto mutui che in realtà non si poteva permettere?

Politici, economisti, conduttori televisivi e opinione pubblica hanno attribuito la responsabilità di questi mutui ingenti e rischiosi ad attori diversi. Per alcuni i debitori irresponsabili contrassero più debiti di quanto potevano permettersi di rimborsare. Per altri si limitarono a seguire i consigli di strozzini che all'epoca passavano per esperti in materia. Secondo me, entrambe le versioni hanno un fondo di verità, ma penso anche che il principale colpevole sia la difficoltà intrinseca nel determinare l'importo ideale di un mutuo che una persona in una particolare situazione finanziaria dovrebbe contrarre.

Ecco il nocciolo del problema: quando il mercato immobiliare era in crescita, le banche che concedevano mutui presupponevano, logicamente, che i clienti non avrebbero voluto che le loro case finissero all'asta. Per garantire ulteriormente che le persone ripagassero i prestiti, nei contratti ipotecari venivano incluse anche una varietà di sanzioni e multe nel caso in cui i contraenti decidessero di abbandonare i loro mutui. A prima vista, sembrava una logica molto convincente: visto tutto quello che poteva accadere a chi non era in grado di ripagare un prestito (perdita della casa, dell'affidabilità creditizia, spese varie di esecuzione ipotecaria, spese legali e la possibilità di essere citati in giudizio per insolvenza), le banche davano

per scontato che le persone avrebbero fatto del loro meglio per non indebitarsi eccessivamente.

Facciamo un esempio: immaginate che io abbia accettato di prestarvi la somma che desiderate e giurato di spezzarvi entrambe le gambe se non mi restituite i soldi. A queste condizioni, non cerchereste con tutte le vostre forze di non prendere in prestito una somma troppo alta e vi impegnereste a restituirmela in tempo? Ma come sa chiunque abbia visto un film sulla mafia, in questo tipo di accordi qualcosa va sempre storto. Quello che inizialmente sembrava un processo logico spesso finisce per dipendere da presupposti molto discutibili. Nel caso della minaccia di spezzarvi le gambe, l'assunto è che siate in grado di calcolare l'importo che potete ripagare senza rischiare le gambe. In quello del mutuo, che le persone siano in grado di calcolare l'importo ottimale che possono prendere in prestito senza mettere a rischio le loro case. Naturalmente, con un mutuo il calcolo è più complesso, perché si deve tener conto di tasse, inflazione, variazioni dei valori immobiliari e altro ancora. Come nella storia di Riccioli d'oro e i tre orsi, c'è una giusta via di mezzo: una somma né troppo piccola né troppo grande. Ma le persone possono davvero calcolare l'importo "giusto" da prendere in prestito?

Nel periodo in cui il mercato immobiliare stava surriscaldandosi (più o meno tra il 1998 e il 2007), ebbi l'onore di possedere un ufficio al dipartimento di ricerca della Federal Reserve Bank di Boston. Trascorrevo la maggior parte del tempo al MIT, ma una volta a settimana mi presentavo alla "banca", dove il mio compito era discutere con i suoi economisti e cercare di trasmettere loro un po' di sensibilità per l'economia comportamentale. Un giorno nacque una discussione con uno di loro – chiamiamolo Dave – sui limiti che le banche e i regolatori dovrebbero imporre ai mutui. Dave sosteneva che bisognava eliminare tutte le barriere alla loro concessione. Secondo lui, tutte le persone che compravano casa erano perfettamente in grado di prendere la decisione ottimale per loro.

Io e Sumi ci eravamo trasferiti nella nostra nuova casa alcuni mesi prima. Essendo appena passato attraverso tutte le fasi per ottenere un mutuo, la pensavo in modo completamente diverso. Quando cercavamo di capire quanto spendere per una casa, avevo posto ad alcuni esperti che conoscevo – tra cui professori di finanza al MIT e banchieri d'affari – due domande all'apparenza semplici: 1) Date le nostre condizioni finanziarie, quanto

dovremmo spendere per una casa? 2) Quanto dovremmo prendere in prestito con un mutuo di trent'anni?

Tutti quelli a cui chiesi mi dissero la stessa cosa: le nostre rate mensili del mutuo non avrebbero dovuto superare il 38 per cento del nostro reddito mensile congiunto, e questa cifra, insieme al tasso di interesse, avrebbe determinato il massimo che potevamo prendere in prestito. Ma questo non rispondeva alla mia domanda, e quando cercai di ottenere una risposta più precisa, gli esperti mi dissero che non avevano modo di aiutarmi a capire l'importo ideale da spendere o prendere in prestito. Quando raccontai questa storia a Dave, dichiarò prontamente che le mie preoccupazioni erano infondate. Secondo lui, nessuno può calcolare con precisione l'importo ottimale di un prestito, ma tutti sono in grado di farne una stima approssimativa, e gli errori minimi che le persone commettono di tanto in tanto non contano poi molto.

Non ero del tutto soddisfatto di questo approccio generico, così decisi di condurre un piccolo studio per esaminare come la gente determina in concreto l'entità dei prestiti. Il mercato immobiliare era in pieno sviluppo e non fu un problema trovare persone in cerca di una casa disposte a confidarmi i loro pensieri e i loro processi decisionali. Scoprii che quando si tratta di abitazioni, l'acquirente medio (ovvero tutti quelli che intervistai tranne Dave) ha davvero difficoltà a capire quanto dovrebbe prendere in prestito. Quindi, anziché trovare la risposta alla domanda corretta (quanto dovremmo prendere in prestito?), le persone si concentrano su una domanda completamente diversa, che non è quella corretta, ma a cui è facile rispondere: quanto *possiamo* prendere in prestito? Utilizzano un calcolatore di mutui, parlano con uno o due agenti immobiliari entusiasti e calcolano quanto possono arrivare a pagare ogni mese, che in media corrisponde approssimativamente al 38 per cento del loro reddito. Da lì, calcolano il mutuo più alto che una banca concederà loro, e questo determina il prezzo della casa che finiscono per cercare e acquistare.

Da questa storia su come la gente calcola il proprio mutuo si trae una regola generale sui nostri processi decisionali. Quando non riusciamo a trovare la risposta giusta alla domanda che ci poniamo, spesso cerchiamo la risposta a una domanda leggermente diversa e la applichiamo al problema originale. Così, la domanda sull'importo ottimale da prendere in prestito si trasforma nella domanda sulla somma più alta che una banca è disposta a

concederci. Ma non è affatto la stessa cosa. Provate a pensarci. Se doveste comprare una nuova casa ora, qual è l'importo ideale che dovreste spendere? Quanto di questa somma dovreste richiedere in mutuo? Se non riuscite a stabilirlo da soli e la banca e tutti i calcolatori di mutui vi dicono che potete prendere in prestito fino al 38 per cento del vostro stipendio per coprire le rate mensili, non prendereste tale cifra come un implicito consiglio su quanto dovreste farvi prestare?

Alcune settimane dopo la nostra discussione, a Dave fu assegnato il compito di scrivere una relazione sui vantaggi dei mutui solo interesse. Era molto entusiasta di questo tipo di prestito e voleva raccomandare ai regolatori di sostenerli il più possibile. "Vede," cercò di spiegarmi "è innegabile che i mutui solo interesse siano più flessibili dei mutui regolari. Chi li contrae può decidere ogni mese cosa fare con i soldi che, altrimenti, con un mutuo regolare, utilizzerebbe per pagare le rate. Può ridurre il debito della carta di credito o pagare le tasse universitarie o le spese mediche. O, se preferisce, estinguere una parte del mutuo."

Io annuii, aspettando che continuasse. "Avanti", lo incoraggiai.

"Quindi i mutui solo interesse sono almeno altrettanto convenienti dei mutui regolari, ma offrono alla gente maggior flessibilità su come spendere i propri soldi e, per definizione, ogni volta che si concede maggior flessibilità si aiutano i consumatori perché si aumenta la loro libertà di prendere decisioni su misura per loro."

Gli dissi che il suo ragionamento filava alla perfezione, se si dava per scontato che le decisioni delle persone siano sempre assolutamente ragionevoli. Poi gli parlai dei risultati del mio piccolo studio, che mi avevano inquietato. "Se la gente prende semplicemente in prestito il massimo che si può permettere," spiegai "i mutui solo interesse non aumenteranno la flessibilità finanziaria di chi li sottoscrive. Aumenteranno solo l'importo che verrà preso in prestito."

Dave non era convinto, perciò cercai di fargli un esempio più concreto. "Supponiamo che tua cugina, come si chiama…"

"Didi", precisò immediatamente lui.

"Supponiamo che Didi possa permettersi un mutuo regolare con una rata mensile di 3000 dollari. Tu le dai l'opzione di contrarre un mutuo solo interesse. Cosa farà? Potrebbe naturalmente cercare una casa che può

permettersi con il mutuo regolare e semplicemente pagare meno ogni mese, usando i soldi risparmiati per pagare i suoi prestiti studenteschi. Ma se si comporta come le altre persone, Didi userà il massimo che è in grado di pagare come punto di partenza per richiedere il suo mutuo e finirà per pagare 3000 dollari al mese per una casa molto più grande e più lussuosa. Non avrà maggior flessibilità, ma in compenso sarà molto più esposta al mercato immobiliare."

Non credo che Dave fosse molto impressionato dai miei argomenti. Ma dopo lo scoppio della crisi dei mutui subprime, ebbi occasione di esaminare alcuni dati sui mutui solo interesse. Confermavano che portavano solo a prolungare il periodo di indebitamento e, in un mercato immobiliare dominato dall'incertezza, esponevano i mutuatari a un rischio maggiore, invece di fornire loro più flessibilità finanziaria.

Dal mio punto di vista, uno dei principali errori legati alla compravendita dei mutui è stato che le banche non hanno nemmeno considerato la possibilità che la gente non sia in grado di calcolare l'importo giusto da prendere in prestito. Se lo avessero capito, non avrebbero senz'altro lasciato ai loro clienti la responsabilità di determinarlo da sé. In questo modo, tuttavia, li hanno indotti a farsi prestare più denaro di quanto potessero effettivamente permettersi. Certo, le banche potevano minacciare i clienti di, per così dire, spezzargli finanziariamente le gambe, ma non li hanno aiutati a fare quello che era meglio per la banca, o per se stessi. Non c'è da meravigliarsi quindi che, quando la crisi immobiliare alla fine è esplosa, sia le banche sia i loro clienti si siano ritrovati con le gambe spezzate.

Ora, supponiamo che, dopo tutto ciò che è stato detto e fatto, le banche aprano gli occhi e decidano di condurre alcuni studi empirici per analizzare come le persone potrebbero calcolare l'importo ideale di un prestito. Ipotizzando che i dati rivelino gli stessi risultati del mio piccolo studio (che le persone prendono semplicemente in prestito il massimo che si possono permettere), i loro dirigenti potrebbero rendersi conto che è nel loro interesse aiutare i clienti a prendere decisioni ragionevoli. Che cosa significherebbe nel concreto?

Ovviamente, aiutare chi decide di contrarre un mutuo a determinare un importo realistico da chiedere in prestito non sarà semplice, ma sono certo che possiamo fare molto meglio di quanto facciano attualmente i calcolatori

di mutui (infatti, non credo che peggio sia possibile). Supponiamo quindi che le banche raccolgano la sfida e sviluppino effettivamente calcolatori ipotecari migliori che non solo dicano alle persone il massimo che potrebbero teoricamente prendere in prestito, ma le aiutino anche a capire l'importo giusto per loro. Se gli acquirenti disponessero di tali calcolatori "umani", penso che prenderebbero decisioni più ragionevoli, si assumerebbero meno rischi e, alla fine, avrebbero minori probabilità di perdere le loro case. Chissà. Se tali calcolatori fossero esistiti nei dieci anni prima della crisi, forse gran parte del disastro ipotecario sarebbe stato evitato.

Nonostante la mia convinzione nella volontà dei mutuatari di prendere decisioni corrette (e di evitare gli esiti disastrosi di quelle sbagliate), devo ammettere che, anche se alcune banche avessero messo a punto strumenti di calcolo migliori, è possibile che, nell'eccitazione della bolla, zelanti manager di banca e agenti immobiliari avrebbero comunque spinto le persone a farsi prestare sempre più denaro.

Proprio qui avrebbero potuto intervenire i regolatori. In fin dei conti, le regole sono strumenti molto utili per aiutarci a contrastare le nostre peggiori tendenze. Negli anni Settanta, gli organismi di regolamentazione imposero limiti rigorosi ai mutui. Stabilirono la quota di reddito che poteva essere utilizzata per pagarli, l'importo iniziale richiesto e la documentazione che i contraenti dovevano presentare per dimostrare le loro entrate. Col tempo, questi limiti furono drasticamente e pericolosamente allentati. Le banche finirono addirittura per offrire ai clienti ad altissimo rischio debitorio i famigerati mutui NINJA ("No Income, No Job or Assets", nessun reddito, nessun lavoro, nessuna garanzia), dando così il via alla crisi dei subprime.

In un mondo perfettamente razionale, avrebbe senso eliminare dai mercati, quello ipotecario incluso, tutti i limiti e i regolatori. Ma dal momento che non viviamo in un mondo perfettamente razionale e gli esseri umani non prendono sempre per natura le decisioni giuste, è sensato invece porre dei limiti alla possibilità di causare danni a noi stessi e agli altri. Il vero ruolo delle leggi è proprio questo: impongono controlli ai confini. Limitano la nostra possibilità di bere quando dobbiamo guidare; costringono i bambini a frequentare la scuola; fanno sì che le aziende farmaceutiche sperimentino i farmaci prima di venderli; limitano la libertà delle aziende di inquinare l'ambiente, e così via.

Certamente, ci sono molti ambiti in cui anche senza regole possiamo cavarcela abbastanza bene, o almeno senza causare troppi danni se siamo lasciati da soli a decidere. Ma, quando la nostra capacità di svolgere un compito in modo soddisfacente è poca o inesistente, e i nostri fallimenti possono danneggiare noi stessi e gli altri (pensate alla guida), i regolamenti, che stabiliscono dei confini, sono molto utili.

2) Perché i banchieri hanno perso di vista l'economia?

La crisi finanziaria del 2008 ha lasciato in molti la sensazione che i banchieri d'affari coinvolti fossero dei farabutti e che la crisi economica una conseguenza della disonestà e dell'avidità di questi personaggi. Certamente, persone come Bernard Madoff puntavano solo a ingannare gli investitori per il proprio profitto. Tuttavia, personalmente penso che in questo disastro finanziario l'inganno calcolato fosse l'eccezione più che la regola.

Non sto assolutamente suggerendo che i banchieri siano stati innocenti spettatori, ma ritengo che la storia sia più complicata e non si possa semplicemente bollarli di essere mele marce. Come nel caso di Enron e di altri scandali finanziari, è importante capire cosa li abbia spinti a comportarsi come hanno fatto, perché è l'unico modo per garantirci di non ripetere gli stessi errori. A questo scopo, facciamo il punto su ciò che sappiamo sui conflitti di interesse, un difetto molto comune nel moderno mondo del lavoro.

La teoria del "crimine razionale" è nata – non sarà probabilmente una sorpresa – a Chicago, città nota per i politici equivoci, i criminali organizzati e gli economisti razionali. Qui Gary Becker, vincitore del premio Nobel per l'economia, formulò per la prima volta l'ipotesi che chi infrange la legge agisce sulla base di un'analisi razionale di costi e benefici.

Come spiega Tim Harford nel suo libro *La logica nascosta della vita*, l'idea di Becker nacque in circostanze piuttosto banali. Era in ritardo per una riunione e non trovava parcheggio. Decise quindi di lasciare l'auto in divieto di sosta e rischiare una multa. Quando poi rifletté sul suo processo mentale e sul suo comportamento in quella situazione, si rese conto che, nel pianificare quel reato, la moralità non aveva avuto spazio. Era stata tutta

una questione di costi e benefici attesi. Valutò la possibilità di essere scoperto e il costo della multa rispetto alla difficoltà di trovare un posto in un parcheggio e arrivare alla riunione ancora più tardi. Decise di rischiare la multa, commettendo l'unico reato adatto a un economista: un crimine assolutamente razionale.

Secondo la teoria del crimine razionale, tutti dovremmo comportarci come Becker. Questo significa che il cittadino medio, come il comune rapinatore, si fa largo nel mondo perseguendo i propri interessi. Che lo faccia derubando qualcuno o scrivendo libri è irrilevante. Quello che conta è quanti soldi ci sono in gioco, la probabilità di essere scoperti e l'entità della punizione prevista: un semplice calcolo di costi e benefici.

Questo approccio razionale "costi-benefici" alle decisioni in generale e al crimine in particolare può descrivere alla perfezione Gary Becker stesso, ma come abbiamo visto nei capitoli 11 e 12 le vere forze che spingono la maggior parte di noi a imbrogliare, o a comportarsi onestamente, non si spiegano con semplici calcoli di costi-benefici. I nostri esperimenti hanno dimostrato piuttosto che l'imbroglio è il risultato dei tentativi di conciliare due obiettivi incompatibili. Da un lato, vogliamo guardarci allo specchio e avere la coscienza a posto (ergo, "non riesco nemmeno a guardarmi allo specchio" è un indicatore della propria colpa). Dall'altro, siamo egoisti e vogliamo ottenere un vantaggio imbrogliando. In apparenza, queste due motivazioni sembrano contraddittorie, ma la nostra psicologia flessibile ci consente di agire in base a entrambe quando imbrogliamo "solo un po'" e ricaviamo dall'imbroglio un vantaggio finanziario senza avere la coscienza sporca. Io definisco questa caratteristica "fattore personale di disonestà" (*fudge factor*) o "coscienza confusa".

Gli esperimenti descritti nei capitoli 11 e 12 si potrebbero interpretare come uno studio del comportamento umano di fronte a un conflitto d'interessi. Quando mettevamo le nostre cavie umane in una situazione in cui erano divise tra il desiderio di comportarsi onestamente e quello di ricavare un vantaggio finanziario, di solito cedevano alla tentazione ma solo un po'. In quest'ottica, pensiamo alla situazione di un medico che ha collaborato alle ricerche di un'industria farmaceutica e ottiene una partecipazione agli utili di un nuovo farmaco, per esempio per il diabete, appena immesso dall'azienda sul mercato. Per curare un paziente diabetico, il medico può scegliere un medicinale tradizionale che sa che funzionerà

bene. Ma gli può anche prescrivere il nuovo farmaco, nel quale ha un interesse finanziario. Ha l'impressione che il medicinale tradizionale vada leggermente meglio per il paziente, ma il nuovo trattamento sarebbe vantaggioso per il suo studio. Se la diagnosi è inequivocabile il medico consiglierà molto probabilmente la terapia migliore per il paziente. Ma se c'è un certo grado di incertezza, come spesso accade in campo medico, gli consiglierà molto probabilmente il farmaco che ha contribuito a sviluppare, e questo gli consentirà di sentirsi a posto con la coscienza per quanto riguarda la diagnosi e allo stesso tempo ottenere un vantaggio finanziario.

Questi conflitti di interessi, naturalmente, non sono limitati ai medici; sorgono in ogni ambito della vita. Prendete lo sport: se siete tifosi di una squadra e l'arbitro prende una decisione controversa contro i vostri beniamini, è probabile che lo consideriate cieco, idiota o malvagio. Interpretare la realtà da una prospettiva che ci favorisce non è un difetto morale riscontrabile solo nelle "persone cattive". È una normalissima debolezza umana, anzi un tratto distintivo della nostra umanità. Come ho illustrato nel capitolo 9, quando ci aspettiamo qualcosa, dipingiamo la realtà nei colori che vogliamo vedere. Filtriamo le informazioni attraverso occhi e cervello in base alle nostre aspettative e ai nostri schemi mentali precostituiti, e siamo molto bravi a convincerci che ciò che volevamo vedere è effettivamente ciò che abbiamo davanti.

Osservati attraverso la lente del conflitto di interessi, alcuni aspetti della crisi finanziaria del 2008 si chiariscono. Mi sembra che, salvo poche eccezioni, le banche volessero valutare accuratamente i rischi associati ai diversi prodotti finanziari e fare buoni investimenti per se stessi e per i loro clienti. D'altro canto, a spingerle a considerare favolose innovazioni prodotti come i titoli garantiti da un insieme di mutui ipotecari c'erano anche enormi incentivi finanziari. Mettetevi nei panni dei loro top manager: se poteste guadagnare 10 milioni di dollari semplicemente persuadendo tutti i vostri clienti a comprare titoli garantiti da mutui, non vi convincereste ben presto che questo tipo di investimenti siano davvero una meraviglia? E se per farlo doveste credere alla storia dei mercati razionali, non giurereste e spergiurereste che è proprio così? Come al tifoso del nostro esempio, essere portatori di un interesse diede ai dirigenti delle banche una ragione per interpretare a proprio favore i segnali del mercato, e grazie alla loro

capacità di vedere il mondo come si aspettavano, riuscirono a considerare i titoli garantiti da mutui come la migliore invenzione umana di sempre.

Oltre al conflitto di interessi alla base, i banchieri avevano un'altra forza che lavorava contro di loro: il potere della *fuziness*, la vaghezza, cioè la mancanza di contorni ben definiti. Come ho descritto nel capitolo 12, gli studenti che hanno partecipato ai nostri esperimenti sull'onestà nel gruppo dei gettoni – dovevano risolvere venti problemi di matematica e dichiarare poi quante risposte esatte avevano dato ricevendo per ognuna un gettone, ovvero un sostitutivo del denaro, che sarebbe stato cambiato in contanti nel giro di pochi secondi – imbrogliarono più del doppio rispetto ai loro compagni. A mio parere, allo stesso modo in cui, nei nostri esperimenti, i gettoni hanno permesso agli studenti di "piegare" la realtà, l'opacità intrinseca dei titoli garantiti da mutui ipotecari, dei derivati e di altri prodotti finanziari complessi e la difficoltà di stimarne il valore permise alle banche di vedere ciò che volevano vedere e di essere più disoneste. Il conflitto di interessi faceva sì che i giganti di Wall Street vedessero questi strumenti finanziari così come desideravano vederli: le migliori e più recenti innovazioni del mondo moderno; e grazie alla loro natura confusa poterono plasmare più facilmente la realtà com'era comodo a loro.

Così stanno le cose. In un mercato guidato dal desiderio fin troppo umano di avere successo, la nostra incredibile capacità di distorcere la realtà e plasmarla secondo il nostro punto di vista ci ha messo nei guai. In ambito finanziario, inoltre, si usano molti nomi in codice, dal significato vago, per indicare il denaro. Per esempio, i banchieri usano spesso il termine *yard* per indicare un miliardo, *stick* per un milione e "punti" per indicare le unità di una percentuale… gettoni di un'altra dimensione. Tutti questi fattori insieme hanno fatto sì che la naturale abilità degli esseri umani nel "piegare" la realtà prosperasse e i banchieri raggiungessero livelli di disonestà senza precedenti.

Resta naturalmente la domanda fondamentale: che fare per trovare una soluzione? Se credete che le persone si dividano in due categorie, buone e cattive, allora dovete solo capire come stabilire chi è buono e chi è cattivo e assumere soltanto le persone buone. Ma se credete, come dimostrano i nostri esperimenti, che la maggior parte delle persone di fronte a un conflitto di interessi può imbrogliare, allora l'unica soluzione è eliminare i conflitti di interessi.

Come non ci sogneremmo mai di creare un sistema giudiziario in cui i giudici ricevono il 5 per cento degli accordi transattivi stipulati di fronte a loro, per me è chiaro anche che non vogliamo medici che ci prescrivano farmaci che hanno contribuito a sviluppare, o banchieri influenzati dai loro incentivi. Se non creiamo un sistema finanziario senza conflitti di interesse, la triste storia del crollo del 2008 e le sue terribili conseguenze si ripeteranno.

Come eliminare allora i conflitti di interesse dai mercati? Possiamo sperare che il governo inizi a regolare il mercato in modo più efficace, ma data la complessità e i costi per creare e applicare questo genere di normative personalmente non voglio starmene con le mani in mano fino a quando questa soluzione sarà attuata. La mia speranza è che una banca decida di raccogliere la sfida e faccia da battistrada ai concorrenti annunciando una struttura salariale diversa, incentivi diversi per i suoi dirigenti, trasparenza e norme rigorose contro i conflitti di interesse. Penso che alla fine questi passi saranno vantaggiosi anche per la banca. Nell'attesa di questa banca onesta e di una normativa migliore ho deciso di attivarmi in prima persona esaminando più attentamente le mie relazioni con medici, avvocati, banchieri, contabili, consulenti finanziari e gli altri professionisti a cui mi rivolgo per avere un parere.

Ai medici che mi prescrivono farmaci posso chiedere se hanno interessi finanziari nella casa farmaceutica che li produce; ai consulenti finanziari se vengono pagati dalla direzione di specifici fondi che raccomandano; e agli agenti delle assicurazioni sulla vita che provvigioni prendono. Inoltre, cercherò di rivolgermi piuttosto a fornitori di servizi che non hanno conflitti di interesse (o tentare almeno di avere una seconda opinione da una fonte indipendente). Sono consapevole che sarà dispendioso in termini di tempo e di denaro, ma agire in base ai consigli di uno specialista con un forte conflitto d'interesse potrebbe costarmi di più nel lungo termine.

3) Perché non abbiamo pianificato in previsione di eventuali tempi difficili?

Il diffusissimo fenomeno che i sociologi chiamano *planning fallacy*, "fallacia della pianificazione", definisce la nostra tendenza a sottovalutare quanto tempo impiegheremo per completare un'attività (spiega il motivo

per cui i lavori stradali sembrano non finire mai e i nuovi edifici non sono mai pronti nei tempi previsti). La fallacia della pianificazione è molto semplice da dimostrare. Basta chiedere a degli studenti universitari quanto tempo impiegheranno per completare un compito complesso, per esempio la tesi di laurea, in condizioni ottimali.

La risposta standard è: “Tre mesi.”

Poi chiedete loro quanto tempo impiegherebbero nelle peggiori condizioni. “Sei mesi”, diranno di regola.

Quindi chiedete a un altro gruppo quanto tempo pensano che ci vorrà davvero per completare la loro tesi di laurea in condizioni normali, cioè dovendo mantenere anche il loro solito programma di studio, lavoro e attività. “Tre mesi”, rispondono di solito gli studenti.

Alla luce delle prime due risposte, vi aspettereste che prevedano che completare la tesi di laurea richieda un periodo più vicino ai sei mesi, quattro mesi e mezzo magari. Niente di più sbagliato. La loro risposta è sempre troppo ottimistica, non importa quanto possa essere irrealistica alla prova dei fatti. Se pensate che questo tipo di valutazione errata sia una caratteristica degli studenti universitari, riflettete sui momenti in cui avete promesso a vostra moglie (o a vostro marito) che sareste tornato a casa dal lavoro entro le sei. Avete tutte le intenzioni di mantenere la promessa, ma inevitabilmente qualcosa va storto e la vostra partenza dal lavoro viene ritardata. Ricevete una telefonata da un cliente, un’email dal vostro capo che necessita di una risposta immediata, un collega si ferma da voi in ufficio per sfogarsi su qualcosa, o magari state cercando di stampare un documento e la stampante si inceppa. Ora, se la stampante si inceppasse per cinque minuti ogni volta che cercate di stampare qualcosa, lo mettereste presto in conto e comincereste a stampare almeno cinque minuti prima di uscire. Ma poiché cose diverse vanno storte in momenti diversi ed è impossibile prevedere quando si verificherà un particolare ritardo, immaginiamo lo scenario di noi che ci accingiamo a lasciare l’ufficio (inviamo un’ultima email, stampiamo gli appunti per la riunione del giorno seguente, prepariamo la cartella, troviamo le chiavi e smettiamo di lavorare), senza tenere conto di nessuna di queste possibili interruzioni o inconvenienti.

A quanto pare, questa incapacità di pianificare svolge un ruolo importante anche in rapporto alle nostre finanze. Quando riflettiamo in

generale su cosa possiamo e non possiamo permetterci e su cosa dovremmo o non dovremmo acquistare, consideriamo le nostre bollette mensili e le spese correnti e prendiamo decisioni più o meno di conseguenza. Ma quando le cose vanno storte capita un imprevisto, per esempio c'è da rifare il tetto o ci di molte di loro non teniamo conto. in molti casi non ne teniamo conto.

Purtroppo, la storia non finisce qui, perché la fallacia della pianificazione si allea con il suo compagno silenzioso, l'industria finanziaria, e insieme portano ancora più caos nelle nostre vite. Sembra che l'industria finanziaria comprenda che la nostra parziale cecità di fronte a questi eventi negativi è il nostro tallone d'Achille, ed è esattamente qui che ci colpisce. Quando qualcosa va male e non facciamo un pagamento in tempo o stacchiamo un assegno scoperto, le conseguenze sono molto negative. Per illustrarvelo, permettetemi di raccontarvi di quando sono stato povero per un giorno e cosa ho imparato da quell'esperienza.

Nell'inverno del 2006 trascorsi un mese intero all'estero e, durante quel periodo, la mia assicurazione auto scadde. Quando tornai e lo scoprii, telefonai immediatamente alla mia agente per chiederle di rinnovarla. "No, no, no", disse lei con sorprendente veemenza. "Se la sua assicurazione è scaduta, non può rinnovarla per telefono. Deve venire nel nostro ufficio di persona e stipulare una nuova polizza."

In quel periodo vivevo a Princeton, in New Jersey, e la mia agenzia assicurativa si trovava a Boston, a circa 250 miglia di distanza. Cercai di convincere l'agente e telefonai persino ad alcune altre agenzie, ma tutte avevano la stessa pretesa. Siccome avevo lasciato scadere l'assicurazione, mi avevano automaticamente inserito nella lista dei "cattivi" e un agente doveva guardarmi dritto negli occhi prima di approvare una polizza. Così presi un treno per Boston – sette ore di viaggio – e arrivai in agenzia nel primo pomeriggio, pronto a staccare un assegno, rinnovare l'assicurazione e risaltare sul treno per tornate a Princeton. Se pensate che il resto sia andato liscio, vi sbagliate.

La prima cosa che appresi quando arrivai in agenzia è che il mio premio sarebbe aumentato notevolmente. Sheila, la mia agente, mi informò che lasciando scadere la polizza avevo perso tutti i bonus legati alla mia classe di merito. Dal momento che adesso ero evidentemente un "subprime", mi

era stata assegnata quella di un neopatentato (e il relativo premio). Inoltre, la compagnia assicurativa non avrebbe accettato un assegno da me, perché, ai loro occhi, avevo mostrato la mia vera natura di persona irresponsabile.

“Posso pagare con la carta di credito?”, chiesi, nel tono più calmo di cui fui capace.

“È ovvio che no”, rispose Sheila freddamente. Teneva le mani nascoste sotto la scrivania. Immaginai che da un momento all’altro potesse premere un pulsante per chiamare la polizia. “Da lei possiamo accettare solo contanti.”

Per qualche motivo avevo qualche centinaio di dollari in contanti con me, e c’era una banca proprio lì accanto. Utilizzando due carte bancomat riuscii a prelevare ulteriori 800 dollari e arrivare a una somma netta di poco superiore a sei mesi di premio. “Questo basterà di sicuro”, dissi, sbattendo i soldi davanti a Sheila. “Vi pago adesso in contanti i primi sei mesi e vi manderò il resto domani.” Sheila mi guardò come se fossi duro di comprendonio (probabilmente lo ero). “Deve pagarci tutto il premio in contanti”, disse scandendo lentamente le parole. “Altrimenti non possiamo rinnovarle l’assicurazione.” Poi il suo volto si illuminò all’improvviso. “Per fortuna” aggiunse con un tono più allegro “abbiamo una soluzione pensata apposta per questo problema. C’è una società che offre prestiti a breve termine solo per casi come il suo. È molto semplice. Deve solo compilare un modulo e in dieci minuti sarà fuori di qui.”

Che altro potevo fare? Le dissi di passarmi il foglio per richiedere quel prestito speciale. I termini del contratto includevano un interesse del 20,5 per cento sul prestito stesso più una tassa di 100 dollari solo per il privilegio di approfittarne. Era ovviamente molto seccante, ma non avevo altra scelta se volevo riavere la mia assicurazione quel giorno. (Naturalmente, qualche giorno dopo saldai quel terribile prestito.)

Sul treno per tornare a Princeton, conclusi che era stata un’esperienza irritante ma molto istruttiva. Imparai che nel momento in cui commetti un errore che ha a che fare con le tue finanze, le probabilità di incorrere in ogni genere di multe, difficoltà burocratiche e ulteriori ostacoli finanziari sono molto alte. Io sono stato fortunato perché me la sono cavata con poco. Certo, avevo perso un giorno di lavoro ed ero stato costretto a comprare i biglietti del treno, a pagare i costi della pratica, il prestito stesso e il premio aumentato, tutto anticipatamente e in contanti. Ma che cosa fanno, mi

chiesi, le persone che non possono permettersi di prendersi un giorno libero dal lavoro e che iniziano ad avere qualche difficoltà finanziaria? Come trovano i soldi per pagare tutte queste tasse e premi più alti? Se avessi fatto fatica a tirare avanti e non avessi avuto un cuscinetto, quell'incidente mi avrebbe molto probabilmente dato il colpo di grazia, mi avrebbe mandato in rosso rendendo la mia vita molto più costosa, stressante e difficile. Avrei dovuto contrarre un prestito terribilmente costoso per pagare l'assicurazione dell'auto, prendere in prestito più denaro per pagare quel prestito, iniziare a non saldare l'importo mensile della carta di credito e spostarne una parte sull'estratto conto successivo, iniziare a pagare commissioni e interessi elevati per quel privilegio, e così via.

In seguito, ho scoperto che banche e assicurazioni operano così in molti ambiti approfittando delle persone già a rischio finanziario. Pensate, per esempio, all'"agevolazione" del conto corrente gratuito che molte banche ci propongono così magnanimamente. Si potrebbe pensare che le banche perdano soldi offrendo ai clienti un conto corrente gratuito perché devono comunque sostenere delle spese per gestirlo. In realtà, guadagnano somme ingenti sui nostri errori: addebitano penalità molto alte per gli assegni a vuoto, gli scoperti e gli addebiti della carta di debito che superano l'importo dei conti correnti. In sostanza, le banche utilizzano queste penalità per sovvenzionare il "conto corrente gratuito" alle persone che hanno denaro a sufficienza sui loro conti correnti e di solito non emettono assegni a vuoto o vanno in rosso con la carta di debito. In altre parole, chi fatica ad arrivare a fine mese sovvenziona il sistema per tutti gli altri: i poveri pagano per i ricchi, e le banche guadagnano miliardi.

E lo strozzinaggio (oserei dire, la depravazione) delle banche non finisce nemmeno qui. Immaginate che sia l'ultimo giorno del mese e avete 20 dollari sul conto corrente. I vostri 2000 dollari di stipendio saranno automaticamente depositati oggi stesso nella vostra banca. Per strada vi comprate un cono da 2 dollari e 95. Poi una copia di *Prevedibilmente irrazionale* per 27 dollari e 99. Un'ora dopo vi concedete il lusso di un caffè da 2 dollari e 50. Pagate tutto con una carta di debito e siete molto soddisfatti. È giorno di paga, dopotutto.

Quella notte, qualche istante dopo le dodici, la banca registra le vostre spese giornaliere sul vostro conto. Invece di accreditarvi prima lo stipendio e poi addebitarvi i tre acquisti, fa l'opposto e vi appioppa le commissioni

per scoperto. Si penserebbe che sia sufficiente come punizione, ma le banche sono ancora più malvage. Usano un algoritmo che vi addebita l'importo più costoso (il libro) per primo. Boom, adesso siete in rosso e vi ritrovate una commissione di massimo scoperto di 35 dollari. A seguire vengono registrati il gelato e il caffè, ognuno con 35 dollari di commissione per scoperto. Un attimo dopo, il vostro stipendio viene depositato sul conto. Siete di nuovo in attivo, ma più poveri di 105 dollari.

Tutti soffriamo della sindrome della pianificazione fallace e, sapendolo, banche e assicurazioni stabiliscono penali sostanziose che scattano proprio quando accadono queste cose negative inaspettate (per noi). E dal momento che quando firmiamo i contratti per i loro servizi non abbiamo di certo in mente di dimenticare una rata della nostra polizza, emettere un assegno a vuoto, saltare un pagamento con la carta di credito o superare il limite della nostra carta di debito, spesso non leggiamo nemmeno le condizioni delle penali, pensando che non ci riguardino. Ma quando "succede qualcosa", le banche sono in agguato e finiamo per pagarla cara.

Alla luce di questo *modus operandi*, c'è da sorprendersi che molte persone che hanno stipulato mutui subprime (per definizione, quelle che non avevano una buona situazione finanziaria) non abbiano pagato gli estratti conto delle carte di credito, non abbiano potuto far fronte ai mutui e abbiano persino dichiarato bancarotta?

Esiste naturalmente una parte di popolazione benestante che pensa che tutto ciò non sia affar suo, naturalmente. Ma una delle principali lezioni che abbiamo tratto dal crollo economico del 2008 è che le nostre fortune finanziarie sono legate tra loro più strettamente di quanto chiunque avesse capito. Quella che ebbe inizio come crisi dei mutui subprime erogati a persone con una solvibilità relativamente scarsa ha finito per prosciugare la ricchezza dall'economia intera e per poco non portò all'arresto di ogni attività economica, dai prestiti per acquistare l'auto a quelli per i consumi di base delle famiglie. Persino le persone con cospicui portafogli pensionistici subirono un duro colpo. Alla fin fine, l'economia è un sistema dinamico complesso, un po' come l'"effetto farfalla" nella teoria del caos, in cui gli eventi che accadono a un piccolo gruppo di individui (come i sottoscrittori di mutui subprime) possono in seguito sortire effetti enormi e spaventosi per tutti gli altri.

Che cosa possiamo fare, come individui, per superare le sfide poste dalla fallacia della pianificazione quando si tratta delle nostre finanze? Innanzitutto, naturalmente, tutti dobbiamo risparmiare di più per i tempi difficili* e renderci conto che i tempi difficili sono più comuni di quanto ci si aspetta. Per le persone che si trovano già in difficoltà finanziarie non sarà chiaramente facile, né sono così ingenuo da pensare che possiamo eliminare completamente il problema dei nostri errori di pianificazione. Ma possiamo difenderci dai colpi dolorosi che prendiamo sulla strada accidentata delle nostre finanze mettendo da parte qualche soldo che ci faccia da cuscinetto; così, forse, potremmo riuscire a porre un freno al problema della pianificazione fallace e renderlo meno grave.

Infine, ritengo che le pratiche finanziarie punitive – carte di credito ad alto tasso di interesse, prestiti con ipoteca su auto, i cosiddetti prestiti *payday* (lett. “del giorno di paga”)** e simili –, che salassano chi dispone di meno risorse, debbano essere controllate. Per l’economia nel suo complesso è più corretto, più giusto e migliore che il costo di servizi finanziari quali conti correnti, carte di credito e assicurazioni venga distribuito su tutti i clienti anziché costringere chi ha meno risorse e possibilità di scelta a sopportare la maggior parte del carico. Dobbiamo aver ben chiaro in testa che quando spremiamo come limoni le persone che non posseggono molto, ne soffriamo tutti.

4) Il governo non ha capito che la fiducia è un capitale importante?

A settembre del 2008 l’allora segretario del Tesoro Henry Paulson comunicò al Congresso e ai cittadini americani che se non sborsavano immediatamente una somma cospicua (700 miliardi di dollari) per acquistare titoli tossici dalle banche, le conseguenze sarebbero state devastanti. Quando questo piano di salvataggio fu reso noto, sembrava che l’opinione pubblica americana volesse strangolare i banchieri, responsabili della distruzione dei suoi depositi in titoli. (Il programma di salvataggio non cambiò molto l’atmosfera.)

Un mio amico, a cui era quasi venuto un colpo, avrebbe preferito trattarli “alla vecchia maniera, come nel 1660”. “Invece di tassarci per salvare quei farabutti,” brontolava “il Congresso dovrebbe metterli alla gogna, con fuori

solo le mani, i piedi e la testa. Scommetto che in America sarebbero tutti disposti a sborsare un sacco di soldi per la gioia di prenderli a pomodori marci!" Non era solo. Il seguente estratto della lettera di un anonimo deputato, pubblicata sul sito web progressista OpenLeft.com, descrive bene la rabbia repressa dell'opinione pubblica:[60]

> Confesso anche di trovare particolarmente interessanti le disposizioni (nella bozza di legge sul salvataggio) che in pratica servono solo a coprire di ridicolo il settore, come per esempio richiedere a CEO, CFO e presidente del consiglio d'amministrazione di qualsiasi ente che venda titoli correlati a mutui al dipartimento del Tesoro di certificare di aver completato un corso riconosciuto di consulenza creditizia. È quello che si richiede adesso ai consumatori per assicurarsi che si sentano umiliati come si deve, anche se la maggior parte di loro sono finiti in guai finanziari a causa di una grave malattia in famiglia. Sarebbe solo meschino e infantile, e secondo me completamente in linea con loro. Sono aperto ad altre idee e sto cercando volontari disposti a tenere fermi quei figli di puttana in modo che possa dargli una lezione.

Invece di prendere sul serio questa rabbia e riflettere attentamente su come ricostruire la fiducia dei cittadini nel sistema bancario e nello Stato, il governo aggiunse al danno la beffa contribuendo ulteriormente a erodere la fiducia pubblica. Unì alla proposta di piano di salvataggio alcuni irrilevanti tagli alle tasse e quindi la fece passare. Alcuni mesi dopo, Paulson rese noto che circa la metà dei 700 miliardi di dollari del pacchetto era stata pagata alle banche, ma neanche un soldo era stato speso per riacquistare titoli tossici, e che il Tesoro non aveva intenzione di acquistarne in futuro. Senza fornire motivazioni, spiegazioni e nemmeno una scusa. Alla fine del 2008, quando arrivò il momento dei bonus, le banche fecero la loro parte nel minare ulteriormente la fiducia dell'opinione pubblica concedendo milioni di dollari di bonus ai propri dirigenti che sicuramente si saranno dati pacche sulle spalle per aver fatto un buon lavoro.

Per analizzare ancora più da vicino il ruolo della fiducia nella società in generale, vorrei che faceste con me un esperimento che noi chiamiamo "Trust Game", gioco della fiducia. L'esperimento prevede due giocatori, uno siete voi, l'altro rimane anonimo. Il gioco si svolge in Internet, quindi i partecipanti non conosceranno mai l'identità l'uno dell'altro.

All'inizio, ciascun giocatore riceve 10 dollari. Voi siete il giocatore numero 1, e la prima mossa è vostra: dovete decidere se tenere i soldi o inviarli al vostro compagno. Se tenete i soldi, anche l'altro giocatore deve tenere i suoi ed entrambi tornate a casa leggermente più ricchi. Se però decidete di inviare al secondo giocatore i vostri 10 dollari, chi conduce

l’esperimento li quadruplica, in modo che l’altro giocatore ora abbia i suoi 10 dollari originali più altri 40 (i 10 che ha ricevuto da voi, moltiplicati per quattro). Ora tocca a lui prendere una decisione. Può scegliere di tenere tutti i soldi per sé, il che significa che incasserà 50 dollari e voi resterete a mani vuote, oppure inviarvi la metà dei soldi, e ognuno di voi tornerà a casa con 25 dollari.

Questo gioco elementare fa sorgere due domande: se foste il giocatore numero 2 e il vostro compagno vi passasse i suoi 10 dollari (facendovene guadagnare altri 40), tornereste a casa con 50 dollari o li dividereste? E se foste il giocatore numero 1? In questo caso dovreste chiedervi cosa vi aspettate che faccia il giocatore 2 e se meriti o meno la vostra fiducia. Sareste disposto a separarvi dai vostri 10 dollari e rischiare che il vostro compagno non divida i suoi con voi? Secondo la teoria economica razionale, la risposta a queste domande è molto semplice: il secondo giocatore non restituirebbe mai i 25 dollari, perché non sarebbe nel suo interesse. E, sapendolo, il primo giocatore non darebbe mai via i suoi 10 dollari iniziali.

Questo vale per la previsione semplice, egoistica e razionale. Ma riflettete un momento. Se foste il giocatore numero 2 e il numero 1 vi inviasse i suoi 10 dollari (che diventano 40), incassereste i 50 dollari o gliene rimandereste 25? Vi separereste dai vostri 10 dollari? Non sono sicuro di come vi comportereste, ma l’evidenza ci dice che in generale le persone sono più fiduciose e più disposte a dare di quanto vorrebbe farci credere la teoria economica tradizionale. Studi condotti su molte versioni del gioco hanno dimostrato che una significativa maggioranza delle persone invia al proprio compagno i 10 dollari e che la maggior parte ricambia mandandogli i 25.

Il gioco della fiducia è molto utile per dimostrare il ruolo centrale della fiducia nel comportamento umano, ma non è tutto. Un gruppo di ricercatori svizzeri guidato da Ernst Fehr, economista creativo e stimolante, si è servito di una versione ampliata di questo gioco per analizzare quanto nelle nostre decisioni pesi non solo la fiducia, ma anche il desiderio di vendetta.[61] Nella versione svizzera del gioco, se il giocatore numero 2 decide di non dividere i 50 dollari con voi, avreste la possibilità di prendere un’altra decisione. Dopo avervi comunicato che l’altro giocatore ha deciso di tenersi i 50 dollari, chi conduce l’esperimento vi direbbe: “Guardi, mi dispiace che

lei abbia appena perso 10 dollari. Se vuole, però, può usare un po' dei suoi soldi per vendicarsi. Per ogni dollaro che lei mi darà, ne prenderò due dal suo compagno. Se lei mi dà tre dollari, ne prenderò sei da lui; se mi dà sette dollari, ne prenderò quattordici da lui, e così via. Che ne pensa?"

Mettetevi ancora una volta nei panni del giocatore numero 1. Se il giocatore numero 2 tradisse la vostra fiducia, sacrifichereste i vostri soldi per fargliela pagare?

L'esperimento ha dimostrato che la maggior parte delle persone che aveva l'opportunità di vendicarsi dei loro esosi compagni lo faceva, e infliggeva punizioni severe. Tuttavia, questa scoperta non è stato l'aspetto più interessante dello studio. Mentre i partecipanti riflettevano sulla prospettiva di vendicarsi, il loro cervello veniva esaminato con l'ausilio di una apparecchiatura per la PET (tomografia a emissione di positroni). E qual era la parte attiva nell'elaborazione e attuazione della vendetta? Lo striato, una delle strutture cerebrali che compongono il sistema di ricompensa. Questo significa che la decisione di punire i compagni non affidabili è in qualche modo correlata a una sensazione di piacere e di ricompensa. Inoltre, si è scoperto che coloro che avevano un'attività più elevata dello striato punivano di più gli altri. Tutto questo indica che il desiderio di vendetta, anche quando ci costa qualcosa, ha basi biologiche e che la vendetta suscita una sensazione piacevole o quanto meno simile al piacere.

Questa analisi della fiducia e del dolce piacere della vendetta ci fornisce anche uno strumento utile per osservare più in generale l'irrazionalità e l'economia comportamentale. A prima vista, la vendetta sembra essere una motivazione indesiderabile: perché diavolo gli esseri umani si sarebbero dovuti evolvere per ricavare piacere dalla ricerca della vendetta reciproca? Vediamola così: immaginate di essere catapultati indietro nel tempo e di ritrovarvi, insieme a me, a vivere duemila anni fa in una terra deserta. Io ho un mango che voi desiderate. Potreste dirvi: "Dan Ariely è una persona perfettamente razionale. Ci ha messo venti minuti per trovare questo mango. Se glielo rubo e mi nascondo in modo che impiegherebbe più tempo a trovare me che a procurarsene un altro, sulla base di una corretta analisi costi-benefici si metterà alla ricerca di un nuovo mango." Ma cosa succede se sapete che non sono razionale, ma invece un tipo vendicativo, un'anima nera, che vi inseguirebbe fino alla fine del mondo, e mi riporterei indietro non solo il mio mango ma anche tutte le vostre banane? Mi rubereste ancora

il mango? Io penso di no. Per qualche strano motivo, la vendetta può essere un meccanismo di rafforzamento, che promuove la cooperazione sociale e l'ordine. Così, una tendenza umana che a prima vista sembra insensata e non avere niente a che fare con la razionalità, si rivela un meccanismo utile, non sempre favorevole per noi, ma comunque con una logica e una funzione positive.

Ora che abbiamo capito qualcosa di più sulla fiducia, il suo abuso, la vendetta e i mango, come gestire l'attuale diffidenza verso il mercato azionario? Il parallelismo tra il gioco della fiducia e la crisi dei mutui subprime è molto chiaro: abbiamo affidato alle banche i nostri fondi pensione, i nostri risparmi e i nostri mutui, ma quando è toccato a loro giocare si sono intascate i 50 dollari (è probabile che qui vogliate aggiungere qualche zero) e chi s'è visto s'è visto. Di conseguenza, ci sentiamo traditi, siamo arrabbiati e vogliamo che le istituzioni e le banche la paghino a caro prezzo.

Al di là della voglia di vendetta, questo tipo di analisi ci aiuta a capire che la fiducia è un elemento essenziale dell'economia e che, una volta erosa, è molto difficile riconquistarla. Le banche centrali possono adottare misure eroiche per iniettare denaro nel sistema, concedere prestiti a breve termine alle banche, aumentare la liquidità, riacquistare titoli garantiti da mutui e utilizzare qualsiasi trucco possibile. Ma se non si riesce a riconquistare la fiducia dei cittadini, è probabile che questi sforzi molto costosi non sortiscano l'effetto desiderato.

A me sembra che gli interventi del governo non solo abbiano ignorato il problema della fiducia, ma abbiano involontariamente contribuito alla sua ulteriore erosione. Per esempio, il programma di salvataggio alla fine non ottenne l'approvazione perché era stato migliorato, ma perché vi furono aggiunti alcuni irrilevanti tagli fiscali. Inoltre, Paulson ci chiese di accordargli la nostra fiducia quando disse che erano necessari 700 miliardi di dollari per acquistare asset tossici e che avrebbe gestito questa responsabilità in modo appropriato. Abbiamo saputo in seguito che non aveva usato i soldi per quello scopo e dunque risultava difficile credere alla sua seconda affermazione. E non va naturalmente dimenticato il comportamento dei banchieri stessi, dalle questioni minori come l'arredamento degli uffici (il CEO di Merrill Lynch, John Thain, spese più di un milione di dollari per il suo) a quelle più sostanziali, come i compensi

dei CEO di Lehman Brothers, Fannie Mae, Freddie Mac, AIG, Wachovia, Merrill Lynch, Washington Mutual e Bear Stearns, che stabilirono nuovi record per la retribuzione dei top manager.

Immaginate quanto sarebbero state diverse le cose se le banche e il governo avessero compreso fin dall'inizio l'importanza della fiducia. Se così fosse stato, si sarebbero sforzati di spiegare in modo più chiaro cos'è andato storto e come avrebbero usato il denaro pubblico per rimediare al disastro. Non avrebbero ignorato il sentimento della gente, anzi, sarebbe stato il loro punto di riferimento. Avrebbero incluso nel pacchetto di salvataggio alcuni elementi per infondere di nuovo fiducia ai cittadini (per esempio, avrebbero potuto garantire che ogni banca salvata con il denaro dei contribuenti si sarebbe impegnata per la trasparenza, avrebbe posto dei limiti agli stipendi dei propri topo manager ed eliminato i conflitti di interesse).

Tuttavia, non tutto è perduto. Mentre è evidente che i legislatori non comprendono ancora l'importanza della fiducia, io continuo a sperare che alcune banche decidano di staccarsi dal branco e comportarsi bene, creando fiducia, eliminando i conflitti di interesse e adottando politiche di totale trasparenza. Potrebbero farlo perché è moralmente la cosa giusta da fare o, più probabilmente, perché capiscono che il modo migliore per risolvere il problema di liquidità è creare fiducia. Senza dubbio ci vorrà del tempo perché abbraccino questa visione, ma prima o poi capiranno che, se non creano nuove strutture per riconquistare a poco a poco la nostra fiducia, nessuno uscirà da questo disastro economico.

5) Quali sono le conseguenze psicologiche di non capire cosa sta succedendo sul mercato?

Alla fine del 2008, la fiducia dei consumatori toccò i minimi storici dal 1967 (anno in cui si iniziò a misurarla), il che faceva presumere che anche l'economia versasse nella peggiore condizione da quella data e che il trend negativo si sarebbe ulteriormente rafforzato. Non c'è dubbio che lo stato dell'economia fosse effettivamente deprimente, ma suppongo che ci fossero altri fattori, non correlati alla situazione economica, che contribuirono ad alimentare le nostre cupe prospettive sul futuro.

Il comportamento di Henry Paulson, che ho appena illustrato, ci mandò un chiaro messaggio: nessuno capiva davvero cosa stesse succedendo sui mercati finanziari e non avevamo un reale controllo sul mostro che avevamo creato. Sarebbe lecito chiedersi: la depressione generale che ne è seguita avrebbe potuto essere attenuata se Paulson fosse stato in grado di spiegare anzitutto cos'era andato storto, quali obiettivi si sarebbero voluti raggiungere con le sue misure, perché aveva avuto un ripensamento sulla decisione di acquistare titoli tossici e cosa aveva intenzione di fare con il resto dei fondi del programma di salvataggio?

Come si è scoperto, anche solo rispondere a una parte di queste domande avrebbe potuto fare la differenza. Tutte le creature (compresi gli esseri umani) reagiscono negativamente in situazioni in cui le cose non sembrano avere senso. Quando siamo colpiti da un fulmine a ciel sereno e non abbiamo spiegazioni per quello che sta accadendo, tendiamo ad assumere un atteggiamento che gli psicologi chiamano "impotenza appresa".

Nel 1967, due psicologi, Martin Seligman e Steve Maier, condussero una famosa serie di esperimenti, prima in un ambiente "prevedibile", poi in uno "non prevedibile" con due cani: un cane di controllo e un cane da test.[62] (Avvertenza: la seguente descrizione potrebbe essere sconvolgente per gli amanti degli animali.) Nella stanza del cane di controllo, di tanto in tanto suonava una campana. Poco dopo, il cane riceveva una leggera scossa elettrica, sufficiente solo a infastidirlo e sorprenderlo. Fortunatamente per lui, aveva anche accesso a un interruttore che bloccava le scosse, e imparò rapidamente a usarlo.

Nella stanza accanto, il cane da test (gli scienziati lo definirono *yoked*, lett. "sotto giogo") riceveva esattamente le stesse scosse elettriche, ma non sentiva suonare alcuna campana prima. E non aveva a disposizione un interruttore che gli permettesse di fermarle. Dal punto di vista della realtà fisica, entrambi gli animali ricevevano esattamente le stesse scosse, l'unica differenza consisteva nella possibilità di prevederle e controllarle.

Una volta che i cani si furono abituati al loro ambiente (per quanto possibile), i ricercatori li sottoposero a un secondo test. Questa volta, entrambi gli animali furono messi in una cosiddetta *shuttle box*, una grande gabbia divisa in due scomparti da una piccola barriera. Di tanto in tanto si accendeva una luce, e pochi secondi dopo il pavimento della shuttle box emetteva una leggera scarica elettrica. Se in quel momento il cane saltava

da uno scomparto all'altro, si sottraeva alla scossa. Anzi, se saltava la barriera quando si accendeva la luce, la evitava completamente. Come si può intuire, il cane di controllo imparò rapidamente a saltare oltre la barriera non appena si accendeva la luce. Anche se era comprensibilmente un po' ansioso, sembrava abbastanza felice.

E il cane "sotto giogo"? Ci si potrebbe aspettare che nella shuttle box fosse altrettanto motivato e altrettanto in grado di sottrarsi alle scosse del suo compagno. Ma il risultato fu interessante e allo stesso tempo deprimente: l'animale restava sdraiato in un angolo della gabbia a gemere. Nella prima fase dell'esperimento aveva imparato che le scariche elettriche erano imprevedibili e inevitabili, e portò questo atteggiamento nella *shuttle box*. Non era in grado di stabilire una relazione tra i due avvenimenti (la luce che si accendeva e la scossa), vale a dire riconoscere un rapporto di causa effetto, perché la prima esperienza gli aveva insegnato che le scariche erano imprevedibili. Di conseguenza, il povero animale affrontò poi la vita con un atteggiamento impotente, manifestando sintomi simili a quelli delle persone affette da depressione cronica, tra cui l'ulcera e un indebolimento generale del sistema immunitario.

Magari pensate che questo esperimento riguardi solo le scosse elettriche e i cani, ma il principio è valido anche in molti casi in cui non comprendiamo le cause di ricompense e punizioni nel nostro ambiente. Immaginate di trovarvi nell'equivalente economico della gabbia del cane "sotto gioco". Un bel giorno vi dicono che il miglior modo per investire i vostri soldi è acquistare le azioni high-tech e, l'istante successivo, senza preavviso – SCOSSA –, la bolla delle azioni di Internet esplode. Poi vi spiegano che il miglior modo per investire i vostri i soldi è il mattone e di nuovo, senza preavviso – SCOSSA –, il valore della vostra casa precipita. Poi, dalla sera alla mattina – SCOSSA – il prezzo della benzina aumenta arrivando al massimo storico, presumibilmente a causa della guerra in Iraq, eppure qualche mese dopo, mentre la guerra continua a imperversare, il prezzo della benzina cala – SCOSSA – a un livello molto più basso del precedente.

Poi assistete al crollo di gigantesche istituzioni che fino a quel momento sono state la spina dorsale dell'affidabilissimo sistema finanziario americano e i vostri investimenti subiscono un contraccolpo. ENORME SCOSSA. Per qualche inspiegabile motivo il governo ha salvato alcune di esse – SCOSSA – utilizzando i soldi che avete guadagnato e poi pagato in

tasse – SCOSSA – , e altre no – SCOSSA. Poi i tre giganti dell'auto si ritrovano sull'orlo del fallimento (nessuna gran sorpresa in realtà), ma non ricevono lo stesso generoso trattamento delle banche, anche se chiedevano molto meno e c'erano molti posti di lavoro in gioco. Alla fine, tutti questi costosi tentativi di salvataggio hanno tutta l'aria di essere un intervento improvvisato, capriccioso, immotivato e senza un piano alle spalle. SCOSSA. Non vi suona familiare questa *shuttle box*? Questo comportamento inesplicabile e imprevedibile ha distrutto la nostra fiducia nella possibilità di comprendere il rapporto tra le cause e gli effetti nel nostro ambiente e ha trasformato i cittadini nell'equivalente economico di un cane "sotto gioco". A furia di subire scosse così diverse e incomprensibili di tanto tanto, non è una sorpresa che i consumatori abbiano la fiducia sotto le suole delle scarpe e si sia diffusa la depressione.

Nel frattempo, cosa possiamo fare, personalmente, per guarire dalla nostra impotenza appresa? Una prima idea ce la forniscono le ricerche dello psicologo James Pennebaker svolte presso l'Università del Texas ad Austin. Hanno infatti dimostrato ripetutamente che lo sforzo attivo e consapevole di dare un senso a eventi difficili, confusi e persino traumatici può aiutare le persone che ne sono colpite a riprendersi. Pennebaker chiede spesso ai suoi pazienti di annotare le loro riflessioni in un diario e ha scoperto che mettere nero su bianco le emozioni li aiuta molto. Ciò significa che anche quando gli eventi esterni non hanno senso, possiamo trarre beneficio dai nostri tentativi di comprendere il mondo.

Il consiglio di Pennebaker sembra molto ragionevole, ma naturalmente la maggior parte di noi fa esattamente il contrario. Grazie a TV, radio e Internet, abbiamo accesso 24 ore su 24 a notizie e, nella maggioranza dei casi, si tratta di brevi slogan che mirano al nostro cuore e non alla nostra mente. I giornalisti hanno un detto: "Se c'è sangue, vende", il che significa che le notizie principali sono sempre le più scioccanti o le più sensazionali. A mio parere, la maggior parte dei commentatori di notiziari è fatta con lo stesso stampo, hanno tutti l'espressione grave, senza un capello fuori posto. E sembra che abbiano tutti ricevuto una formazione standard in cui imparano a confezionare brevi frasi a effetto che ripetono in continuazione a intervalli di pochi minuti. Le brutte notizie di carattere economico assumono la forma di racconti strappalacrime su persone che stanno

lottando per sopravvivere, che hanno perso il lavoro e non possono pagare il mutuo della loro casa o l'assicurazione.

Non è che queste storie non debbano avere il loro spazio, sono molto tristi e forse persino istruttive, ma non ci aiutano a capire cosa sta accadendo intorno a noi o cosa ha provocato il crollo economico, tanto per cominciare. E quando ci sottoponiamo costantemente a un bombardamento di slogan strappalacrime (perché pensiamo che impareremo qualcosa leggendoli o ascoltandoli in continuazione), rischiamo di deprimerci ancora di più. Per contrastare questa tendenza, dovremmo seguire il consiglio di Pennebaker e cambiare il nostro atteggiamento, non limitarci più a essere consumatori passivi di notizie, ma riflettere su quello che vediamo, leggiamo o sentiamo cercando di trovarvi un senso. Forse un giorno i giornalisti, o Henry Paulson, o il prossimo capo della Federal Reserve, o il presidente Barack Obama, o i nuovi responsabili di altre istituzioni governative daranno sufficiente importanza al nostro benessere da spiegarci cosa sta succedendo e la logica che sta dietro alle loro decisioni. E prima è meglio, perché non sono sicuro di quante altre scosse possiamo sopportare.

6) In un mercato globale ci si comporta in modo più irrazionale?

La globalizzazione dei mercati, almeno nell'ultimo decennio, è stata promossa da molti come una svolta positiva. Si credeva che il passaggio da mercati multipli e semi-indipendenti a un unico grande mercato avrebbe aumentato la liquidità, incoraggiato l'innovazione finanziaria e consentito un commercio privo di attriti. Di conseguenza, oggi, nel caso non lo abbiate notato, non c'è molta differenza tra le borse giapponese, britannica, tedesca e americana. Le vediamo salire e scendere quasi all'unisono, anche se in misura variabile. Ma mentre osserviamo gli effetti della crescente globalizzazione, dovremmo chiederci quali siano i benefici e i costi del mercato globale. Sospetto che un unico grande mercato possa, di fatto, ridurre l'innovazione in ambito finanziario, essere pericoloso per la salute delle nostre finanze e alla fine non riuscire a proteggerci dalle crisi.

Per aiutarci a riflettere su come un unico grande mercato può diventare inefficiente, leggete i seguenti paragrafi tratti da *Il mondo perduto* di Michael Crichton.[63] Uno dei personaggi, Malcolm (lo scienziato che studia la teoria del caos, interpretato nel film da Jeff Goldblum), sferra un

attacco tinto di pessimismo contro il cyberspazio, sottolineando che un mondo in cui tutti sono connessi potrebbe portare alla fine della creatività, dell'innovazione e dell'evoluzione.

> Quest'idea di un mondo interamente cablato significa morte di massa. Tutti i biologi sanno che piccoli gruppi in isolamento si evolvono rapidamente. Metti mille uccelli su un'isola in mezzo all'oceano e la loro evoluzione sarà rapida. Ne metti diecimila su un continente, e l'evoluzione rallenta. Ora, nella nostra specie l'evoluzione si verifica soprattutto attraverso il comportamento. Per adattarci noi lo mutiamo. E, come tutti sanno, l'innovazione si verifica solo in gruppi ristretti. Se hai una commissione formata da tre persone, forse qualcosa si riesce a fare. Con dieci, diventa più difficile. Con trenta, tutto si blocca. Con trenta milioni, diventa impossibile. Questo è l'effetto dei mass media: far sì che nulla succeda. I mass media soffocano la diversità. Rendono uguali tutti i posti, da Bangkok a Tokyo a Londra. C'è un McDonald's in un angolo, un Benetton in un altro, un Gap all'altro lato della strada. Le diversità regionali spariscono. Tutte le differenze si annullano. In un mondo dominato dai mass media, tutto viene a scarseggiare, tranne i dieci libri, i dieci dischi più venduti, i film più visti e le idee più correnti. La gente si preoccupa perché nella foresta pluviale la diversità delle specie è in diminuzione. Ma che dire della diversità intellettuale, che è la risorsa più necessaria? Quella sparisce ancora più in fretta degli alberi. Ma noi non l'abbiamo ancora capito, e così contiamo di unire cinque miliardi di persone nel cyberspazio. E questo congelerà tutta la specie. Tutto si bloccherà. Tutti penseranno le stesse cose nello stesso momento. L'uniformità globale.

Ovviamente, Malcolm è una persona molto seria, con opinioni estreme, ma anche se non pensiamo che connettere tutto il mondo nel cyberspazio porterà a un arresto totale, vale comunque la pena di riflettere se connettere i mercati finanziari a livello globale possa effettivamente ridurre la diversità di pensiero e di prodotti finanziari e, di conseguenza, anche la concorrenza e l'efficienza.

Personalmente, trovo che l'analogia di Malcolm sia molto calzante. Secondo me, quando tanti mercati sono uniti sotto la bandiera di uno globale, la diversità degli strumenti finanziari e delle opinioni si riduce. Inoltre, le pressioni per la conformità sono tali che vivere in un unico villaggio della finanza probabilmente porterebbe tutti i soggetti coinvolti ad accettare le stesse convinzioni generali su come funziona il mondo finanziario (cioè lo stesso modello). Da questa prospettiva, persino la teoria economica razionale prevederebbe che più mercati con una maggiore concorrenza sarebbero più vantaggiosi rispetto a uno singolo. È un po' paradossale quindi che proprio i sostenitori della teoria economica razionale, quando promuovono il mercato unico enfatizzando i suoi benefici rispetto alla liquidità e all'efficienza, dimentichino, perché fa loro comodo,

l’immenso valore della diversità di idee, approcci e strumenti finanziari, che alla fine è probabile si riveli la forza economica più importante.

La globalizzazione sarebbe naturalmente una cosa meravigliosa, se il suo risultato fosse un mercato globale perfetto. Ma di fronte all’evidenza che gli esseri umani sono inclini a commettere errori e agire in modo irrazionale, qualsiasi mercato creiamo sarà verosimilmente destinato a essere imperfetto. A conti fatti, preferirei di gran lunga che ci fossero più mercati, abbastanza indipendenti, ognuno forse meno efficiente – ma più isolato, flessibile, agile, competitivo e con maggiori probabilità di evolvere nel tempo – ma capace di creare mercati finanziari più efficienti e robusti.

7) Quanto dovrebbero guadagnare i banchieri?

Negli ultimi tempi si sono levate grida di protesta contro gli stipendi astronomici dei dirigenti delle banche. L’opinione più diffusa è che è ingiusto che questa gente guadagni cifre da capogiro per gestire male i nostri soldi, specialmente quando le loro capacità e i loro talenti non sembrano giustificare simili remunerazioni. Naturalmente, l’indignazione tocca l’apice quando i dirigenti ricevono ingenti bonus dopo prestazioni disastrose o, peggio ancora, quando i bonus provengono dai soldi dei contribuenti grazie alle operazioni di salvataggio governative.

Come prevedibile, le banche si difendono sostenendo che stipendi così alti sono necessari per attirare i profili migliori e più brillanti nelle posizioni cruciali, quelle dove il lavoro è più stressante ed è richiesta una competenza molto elevata, e che i manager più talentuosi e validi andrebbero altrove se si ponesse un limite alla loro remunerazione. È il classico argomento del libero mercato: se non riusciamo ad assumere i più brillanti e tenerceli stretti, il risultato sarà inesorabilmente la fuga dei cervelli. Ci ritroveremo con persone meno qualificate a capo dell’economia e questo alla fine ci porterebbe tutti al disastro.

Invece di considerarlo un dibattito ideologico tra banche interessate al proprio tornaconto da un lato e contribuenti indignati dall’altro, è più utile chiedersi cosa sappiamo davvero sul rapporto tra bonus molto elevati e prestazioni.

Per chiarire la questione, Uri Gneezy, George Loewenstein, Nina Mazar e io abbiamo condotto alcuni esperimenti. In uno, assegnammo ai partecipanti una serie di compiti che richiedevano attenzione, memoria, concentrazione e creatività. Chiedevamo loro, per esempio, di inserire alcuni pezzi di un puzzle di metallo in una cornice di plastica, di giocare a un gioco di memoria che richiedeva di ripetere una serie di numeri, di lanciare palline da tennis contro un bersaglio e di svolgere altri compiti simili. Promettemmo loro che, se avessero svolto particolarmente bene uno qualsiasi di questi compiti, li avremmo pagati con importi diversi (un bonus basso, uno medio o uno molto alto). A circa un terzo dei partecipanti fu comunicato che avrebbe ricevuto un bonus basso (in proporzione al loro stipendio normale), a un altro terzo promettemmo un bonus medio, mentre l'ultimo gruppo poteva guadagnare un bonus molto elevato.

A proposito, prima che vi chiediate dove si può far domanda per partecipare a questo esperimento, devo dirvi che abbiamo condotto lo studio in India, dove il costo della vita è relativamente basso. Facendolo lì, potevamo pagare somme per loro significative senza sforare il nostro budget. Il bonus basso corrispondeva a 50 centesimi di dollaro americani ed equivaleva alla paga di una giornata di lavoro nelle zone rurali dell'India. Il bonus medio a 5 dollari, circa due settimane di salario, e il bonus molto elevato a 50 dollari, più o meno cinque mesi di stipendio.

Quali pensiate siano stati i risultati? I partecipanti hanno seguito il modello di ricompensa che ci attendevamo, ovvero il gruppo a cui era stato offerto il bonus più basso si è comportato peggio, quello a cui era stato offerto il bonus medio meglio e quello a cui era stato offerto il bonus molto alto meglio di tutti? Quando abbiamo posto questa domanda a un gruppo di studenti di economia, naturalmente tutti si aspettavano che le prestazioni migliorassero parallelamente all'importo della ricompensa. In economia, questo assunto è praticamente una legge di natura ed è la logica che porta gli alti dirigenti a pretendere stipendi molto elevati. I risultati del nostro esperimento, tuttavia, hanno dimostrato il contrario. Il gruppo a cui era stato offerto il bonus più alto ha ottenuto risultati peggiori degli altri in ogni singola attività! E le persone dei bonus medi non hanno avuto risultati migliori o peggiori di quelle a cui erano stati offerti bonus bassi. Abbiamo avuto gli stessi risultati in uno studio al MIT, dove alcuni studenti universitari ebbero la possibilità di guadagnare un bonus molto alto (600 dollari) o uno più basso (60 dollari) eseguendo due compiti in quattro

minuti: uno richiedeva una certa capacità cognitiva (sommare dei numeri) e un altro richiedeva solo un'abilità meccanica (scrivere il più velocemente possibile con la tastiera). Abbiamo scoperto che finché il compito coinvolgeva solo l'abilità meccanica, i bonus funzionavano come ci si aspetta: più alta è la paga, migliori sono le prestazioni. Ma quando il compito richiedeva anche solo una competenza cognitiva rudimentale (come è lecito supporre che accada quando si tratta di investimenti e operazioni bancarie) l'esito è stato lo stesso dello studio indiano: di fronte alla possibilità di guadagnare un bonus più alto, le prestazioni sono state inferiori. I nostri risultati ci portarono a concludere che le ricompense finanziarie sono spesso un'arma a doppio taglio. Motivano le persone a lavorare bene, ma quando assumono dimensioni esagerate, possono diventare controproducenti e danneggiare effettivamente le prestazioni. Se i nostri test riflettono il mondo reale, i bonus più alti non solo costano di più ai datori di lavoro, ma ostacolano anche i manager nello sfruttare al meglio le loro capacità.

Curiosamente, il denaro non è l'unico incentivo che spinge a produrre una prestazione migliore (o peggiore). Abbiamo condotto una variante dell'esperimento all'Università di Chicago, e questa volta ci interessava un diverso tipo di stimolo: l'immagine pubblica. Chiedemmo ai partecipanti di risolvere degli anagrammi, a volte soli, dentro una cabina, a volte di fronte ai loro compagni. Partendo dall'assunto che, in presenza di spettatori, la motivazione a fare bella figura sarebbe stata più alta, volevamo vedere se essere osservati dagli altri avrebbe influenzato – positivamente o negativamente – la loro prestazione. Scoprimmo che i partecipanti davanti ai loro compagni erano stimolati a fare meglio, ma in realtà ottenevano risultati peggiori. Abbiamo concluso che la pressione sociale, come il denaro, è un'arma a doppio taglio. Serve da incentivo, ma essere osservati aumenta anche lo stress che, a un certo punto, supera i benefici prodotti da una maggiore motivazione.

Quanto presentai questi risultati a un gruppo di alti dirigenti di banca, mi assicurarono che il loro lavoro e quello dei loro dipendenti non avrebbero seguito il modello che abbiamo riscontrato nei nostri esperimenti. (Proposi di verificarlo con fondi adeguati e la loro partecipazione, ma non erano interessati.) Ho la sensazione che abbiano scartato troppo in fretta i nostri

risultati. Sono pronto a scommettere che, per la stragrande maggioranza dei dirigenti di banca, se non per tutta la categoria, un pacchetto retributivo multimilionario potrebbe facilmente essere controproducente a causa dello stress necessario per raggiungere gli obiettivi, della paura di non arrivarci e del fatto che si concentrerebbero più sul grosso bonus che sul lavoro.

Non voglio sostenere che in ogni circostanza, indipendentemente dal tipo di lavoro o dalle caratteristiche della persona, sia più produttivo pagare meno. Tuttavia, vorrei ricordare che la retribuzione è una questione complessa, che coinvolge complessi incentivi economici, stress e altri aspetti della psicologia umana che spesso non comprendiamo e non consideriamo. Forse la teoria ingenuamente semplice “più soldi /migliori risultati” non è così vera come si pensa spesso, almeno non sempre. Se più soldi significassero una migliore prestazione, non ci aspetteremmo che chi riceve compensi milionari fornisca prestazioni ottimali? Perfette magari? Il fatto che chi godeva di stipendi e bonus molto alti abbia fallito così penosamente nella crisi finanziaria del 2008 dovrebbe essere un’ulteriore prova contro l’esistenza di un collegamento diretto tra ricompense più alte e migliori risultati.

A seguito della massiccia ondata di collera dell’opinione pubblica e nel giro di poche settimane dall’insediamento, Barack Obama propose alcune linee guida “ragionevoli” per stabilire la retribuzione dei dirigenti, almeno nelle aziende che ricevevano sostegno finanziario dal governo. Queste misure prevedevano un tetto di 500.000 dollari per gli stipendi; compensi ulteriori potevano essere corrisposti esclusivamente in forma di azioni, che non era consentito vendere fino a quando il governo non fosse stato rimborsato. Senza dubbio questo dovrebbe far sentire un po’ meglio i contribuenti, ma la domanda è: funzionerà?

Secondo me no, ed ecco perché: se stessimo progettando il mercato azionario da zero e offrissimo alle persone uno stipendio di 500.000 dollari all’anno, più incentivi in azioni, sono sicuro che troveremmo molte persone qualificate che farebbero di tutto per dirigere una grande banca. E magari lavorerebbero non solo per lo stipendio, ma anche per svolgere un importante servizio civile conservando il sistema finanziario da cui tutti dipendiamo.

Purtroppo, però, non partiamo da zero, abbiamo a che fare con manager esistenti abituati a stipendi annui di milioni di dollari, più milioni in opzioni su azioni e bonus. Dopo anni che lavorano a simili condizioni, si sono ormai fatti venire in mente un sacco di motivi per cui meritano di essere pagati così tanto. Dopotutto, quante persone conoscete che ammetterebbero di essere pagate molto più di quanto valgano?

È una questione di relatività. La concezione "normale" dei banchieri di cosa sia una remunerazione adeguata fa sembrare l'offerta di uno stipendio di 500.000 offensiva e allo stesso tempo irresponsabile. Secondo me, non accetteranno mai queste condizioni; se lo faranno, troveranno altri trucchi per pagarsi quella che ritengono una retribuzione "giusta" ed equa, paragonabile ai loro passati guadagni.

Se fossi il ministro delle Finanze di Obama, cercherei di eliminare il sistema che promuove le eccessive pretese dei manager e spingerei i dirigenti a voltare pagina incoraggiando la creazione di nuove banche con una nuova struttura salariale. Queste nuove banche cercherebbero di dimostrare che i banchieri non sono avidi bastardi, ma persone integre, con un'etica, che svolgono un ruolo cruciale per il funzionamento dell'economia e del Paese (cosa che, in effetti, fanno). I "vecchi banchieri" che ritengono di dover guadagnare milioni di dollari per fare il loro lavoro e milioni di dollari in bonus per farlo bene, potrebbero cercare di competere in questo nuovo mercato. Ma chi vorrebbe affidargli il proprio denaro quando l'alternativa è una nuova banca con una base più idealistica e una struttura salariale più realistica e trasparente?

8) L'economia razionale è sempre stata la base per stabilire politiche e progettare le nostre istituzioni. Cosa c'è di sbagliato in questo?

L'economia neoclassica si basa su presupposti molto solidi che, nel tempo, sono diventati "fatti incontrovertibili". Uno dei più famosi è che tutti gli agenti economici (consumatori, aziende ecc.) siano completamente razionali e che la cosiddetta mano invisibile provveda all'efficienza del mercato. Agli occhi degli economisti razionali questi presupposti appaiono talmente fondamentali, logici e ovvi che non necessitano di alcuna verifica empirica.

Sulla base di questi assunti, gli economisti razionali formulano raccomandazioni sul modo ideale di progettare l'assicurazione sanitaria, i fondi pensione e i principi operativi delle istituzioni finanziarie. E, naturalmente, ha qui la sua origine anche la fondamentale convinzione della saggezza della *deregulation*: se le persone prendono sempre le decisioni giuste, e se la "mano invisibile" e le forze di mercato portano sempre all'efficienza, non dovremmo semplicemente rinunciare a qualsiasi regolamentazione e permettere ai mercati finanziari di operare al massimo della loro potenzialità?

Dall'altra parte, gli scienziati dei campi che vanno dalla chimica alla fisica alla psicologia sono preparati a essere sospettosi nei confronti dei "fatti incontrovertibili". In queste discipline, le ipotesi e le teorie vengono sottoposte ripetutamente alla verifica empirica. Nel testarle, gli scienziati hanno imparato più e più volte che molte idee accettate come vere possono alla fine rivelarsi sbagliate: è così che progredisce la scienza. Di conseguenza, quasi tutti gli scienziati si fidano di più dei dati che delle proprie teorie. Se l'osservazione empirica è incompatibile con un modello, il modello deve essere scartato o modificato, anche se è affascinante dal punto di vista concettuale e logico e torna da quello matematico.

Sfortunatamente, uno scetticismo e un empirismo così salutari non hanno ancora preso piede nel campo dell'economia razionale, dove le ipotesi iniziali sulla natura umana si sono solidificate in dogmi. La fede cieca nella razionalità umana e nelle forze del mercato non sarebbe così grave se fosse limitata a pochi professori universitari e ai loro studenti. Il vero problema, tuttavia, è che gli economisti hanno convinto il mondo – compresi politici, uomini d'affari e persone comuni – che non solo l'economia ha qualcosa di importante da dire su come funzionano le cose intorno a noi (cosa che fa), ma che è anche una spiegazione sufficiente di tutto ciò che ci circonda (cosa che non è). In sostanza, il dogma economico sostiene che se seguiamo i principi dell'economia razionale, non è necessario nient'altro.

Io credo invece che, se nel progettare politiche e istituzioni facciamo eccessivo affidamento sulla nostra capacità razionale e in più crediamo che l'economia sia una scienza assoluta, ci esponiamo a notevoli rischi.

Vorrei chiarire il mio pensiero con un esempio. Immaginate di essere responsabile della progettazione delle autostrade e che le pianifichiate

partendo dal presupposto che tutte le persone guidino perfettamente. Che aspetto avrebbero queste strade razionali? Sicuramente non ci sarebbero banchine asfaltate ai lati. Perché dovremmo posare cemento o asfalto su una parte della strada dove nessuno dovrebbe guidare? In secondo luogo, non avremmo linee laterali che fanno *brrrrrr* quando ci si passa sopra, perché si presume che tutte le persone transitino perfettamente in mezzo alla loro corsia. Costruiremmo anche carreggiate meno larghe, elimineremmo tutti i limiti di velocità e sfrutteremmo le corsie di marcia al cento per cento. Sarebbe un modo più razionale di progettare le strade, senza dubbio, ma è un sistema in cui vi piacerebbe guidare? Ovviamente no.

Quando si tratta di progettare cose per il nostro mondo fisico, capiamo tutti quanto siamo imperfetti e di conseguenza le studiamo in modo che vi si adattino. Ci rendiamo conto che non possiamo correre molto velocemente o arrivare molto lontano con le nostre gambe, così inventiamo auto e progettiamo mezzi pubblici. Siamo consci dei nostri limiti fisici e usiamo gradini, luci elettriche, impianti di riscaldamento, condizionatori e via dicendo. Certo, sarebbe bello poter correre molto velocemente, arrivare con un salto al terzo piano, vedere al buio e adattarci a ogni temperatura, ma non siamo fatti in questo modo. Quindi ci sforziamo di tener conto di questi limiti e sfruttiamo la tecnologia per superarli.

Sorprendentemente, però, in ambito mentale e cognitivo non ne teniamo conto. Ci aggrappiamo all'idea che siamo creature completamente razionali e, come superuomini mentali, possiamo capire qualsiasi cosa. Perché siamo così pronti ad ammettere i nostri limiti fisici ma non siamo disposti a considerare quelli cognitivi? Innanzitutto, i limiti fisici li abbiamo sempre davanti agli occhi mentre quelli cognitivi non sono così evidenti. Secondo, ci piace pensare di essere capaci di tutto, cosa che in ambito fisico è impossibile. Infine, forse un'ultima ragione per cui non vediamo i nostri limiti cognitivi è che crediamo un po' troppo alla teoria economica tradizionale.

Non fraintendetemi, apprezzo l'economia tradizionale e penso che fornisca idee importanti e utili sulle attività umane. Ma penso anche che sia incompleta e sia poco saggio, anzi persino pericoloso, accettare tutti i principi economici per fede. Se vogliamo cercare di capire il comportamento umano e usare questa conoscenza per progettare il mondo che ci circonda – incluse istituzioni come tasse, sistemi scolastici e mercati

finanziari – dobbiamo utilizzare strumenti aggiuntivi e altre discipline, come psicologia, sociologia e filosofia. L'economia razionale è utile, ma offre un solo tipo di contributo per comprendere il comportamento umano e, alla fine, fare affidamento solo su di essa non ci basterebbe per giungere al massimo benessere possibile nel lungo termine.

Per finire, spero che il dibattito tra economia tradizionale ed economia comportamentale non assuma la forma di una battaglia ideologica. Faremmo pochi progressi se gli economisti comportamentali arrivassero a sostenere che dobbiamo buttare a mare l'economia tradizionale, con mani invisibili, ricadute e tutto il resto. Allo stesso modo, sarebbe un peccato se gli economisti razionali continuassero a ignorare i dati raccolti dalla ricerca sul comportamento umano e sui processi decisionali. Penso invece che dobbiamo affrontare le grandi questioni della società (come creare sistemi scolastici migliori, progettare sistemi fiscali, quale struttura dare ai sistemi pensionistici e sanitari e al mercato azionario) con oggettività scientifica; dovremmo analizzare diverse ipotesi e possibili meccanismi e sottoporli a rigorosi test empirici.

Per esempio, nel mio mondo ideale, prima di attuare qualsiasi politica pubblica, come il programma "No Child Left Behind" varato dall'amministrazione Bush per migliorare la qualità dell'istruzione pubblica o un rimborso fiscale da 130 miliardi di dollari o un pacchetto di salvataggio da 700 per Wall Street, dovremmo prima riunire un gruppo di esperti di diversi settori per avere un'opinione fondata sulla strada da percorrere per raggiungere l'obiettivo desiderato. Quindi, anziché realizzare l'idea proposta dalla figura più capace di far sentire la propria voce o più prestigiosa del gruppo, dovremmo condurre uno studio pilota sulle diverse proposte. Se ne potrebbero testare alcune per uno o due anni in uno Stato piccolo come il Rhode Island (o in qualsiasi altro luogo interessato a partecipare a tali programmi) per vedere quale funziona meglio e adottare poi con la massima fiducia il piano migliore su larga scala. Come in tutti gli esperimenti, alcuni degli Stati o delle municipalità che partecipano volontariamente avrebbero condizioni che li porterebbero a risultati peggiori di altri, ma dall'altra parte ci sarebbero anche quelli che otterrebbero risultati migliori, e naturalmente l'autentico vantaggio di questi esperimenti sarebbe l'adozione a lungo termine dei programmi migliori per l'intero Paese.

Questa è una soluzione non particolarmente elegante, perché condurre esperimenti rigorosi nell'amministrazione pubblica, nell'economia o persino in ambito personale non è semplice né fornirà risposte semplici a tutti i nostri problemi. Ma data la complessità della vita e la velocità con cui il mondo sta cambiando, non vedo altro modo per cercare di indagare come migliorare le sorti dell'umanità.

E ancora un'ultima cosa: per me, il comportamento umano, con tutte le sue complessità, bizzarrie e mutevolezze, è una delle meraviglie dell'universo. Se riusciamo ad accettare l'Homer Simpson che è in noi, a riconoscere serenamente tutti i nostri difetti e le nostre mancanze, e tenerne conto quando progettiamo le nostre scuole, i nostri sistemi sanitari, i mercati azionari, in poche parole tutto quanto fa parte dell'ambiente in cui viviamo, sono certo che potremo creare un mondo molto migliore. È questa la vera promessa dell'economia comportamentale.

---

* Un interessante articolo su questo tema è "Making Frugality a Habit", di M.P. Dunleavy, *The New York Times*, 9 gennaio 2009.

** Dal 1990, negli Stati Uniti il numero di posti che offrono prestiti "payday" sono cresciuti a ritmo più rapido dell'apertura di nuovi Starbucks.

59John Maurice Clark, "Economics and Modern Psychology", Journal of Political Economy, 1918.

60 http://www.openleft.com/showDiary.do?diaryId=8374,Openleft.com (postato il 21 settembre 2008).

61 Dominique de Quervain, Urs Fischbacher, Valerie Treyer, Melanie Schellhammer, Ulrich Schnyder, Alfred Buck, Ernst Fehr, "The Neural Basis of Altruistic Punishment", Science, 2004.

62 Martin Seligman, Steve Maier, "Failure to Escape Traumatic Shock", Journal of Experimental Psychology, 1967.

63 Michael Crichton, The Lost World, Random House, New York 1995 (trad. it. Il mondo perduto, Garzanti, Milano 1996 (Euroclub 1997, p. 293).

RINGRAZIAMENTI

Nel corso degli anni ho avuto la fortuna di lavorare su progetti di ricerca congiunti con individui brillanti, creativi e generosi. Ciò che descrivo in questo libro è spesso il risultato della loro ingegnosità e della loro intuizione. Si tratta non solo di ricercatori di notevole statura ma anche di cari amici che hanno reso possibile questa ricerca. Errori e omissioni di questo libro sono solo miei (e qui di seguito trovate le biografie condensate di queste meravigliose persone). Oltre a coloro con cui ho collaborato, voglio ringraziare anche i miei colleghi di psicologia ed economia. Ogni idea che ho avuto, ogni saggio che ho scritto è stato influenzato in maniera esplicita o implicita dai loro lavori, dalle loro idee, dalla loro creatività. La scienza progredisce principalmente attraverso una serie di piccoli passi basati sulle ricerche precedenti e io sono fortunato a poter fare qualche passo avanti sulle basi poste da questi ricercatori di notevole bravura. Alla fine del libro ho inserito alcune referenze bibliografiche che riguardano i saggi relativi a ciascun capitolo. Questo dovrebbe offrire al lettore più esigente una prospettiva più ampia di ognuno degli argomenti trattati nonché il suo sfondo e la sua importanza. Ovviamente non si tratta di una lista completa.

Molto del lavoro di ricerca descritto in questo libro è stato svolto quando ero al MIT e molte delle persone che hanno partecipato agli esperimenti e che mi hanno assistito erano studenti del MIT. I risultati di questo lavoro evidenziano la loro (così come la nostra) irrazionalità e talvolta li prendono in giro ma non si confonda tutto ciò per mancanza di riguardo o di considerazione. Questi studenti hanno motivazioni, amore per lo studio, curiosità e generosità straordinari. È stato un privilegio conoscervi: siete riusciti a rendere piacevoli anche gli inverni di Boston!

Pensare a come scrivere in “non accademiese” non è stato facile ma mi hanno dato una mano in tanti. I miei ringraziamenti più profondi vanno a Jim Levine, Lindsay Edgecombe, Elizabeth Fisher e all’incredibile squadra della Levine Greenberg Literary Agency. Ho un debito di riconoscenza anche verso Sandy Blakeslee per i suoi consigli illuminanti; e verso Rebecca Waber, Ania Jakubek, Carlie Burck, Bronwyn Fryer, Devra Nelson, Janelle Stanley, Michal Strahilevitz e Ellen Hoffman per il ruolo che hanno avuto nell’aiutarmi a tradurre in parole alcune idee. Un grazie speciale al mio compagno di scrittura, Erik Calonius, al cui contributo devo molti degli esempi tratti dal mondo reale presenti in queste pagine, e il cui stile mi ha aiutato a raccontare questa storia nel modo migliore in cui si poteva raccontare. Un grazie speciale anche al mio editor della Harper Collins, Claire Wachtel, che mi ha dato fiducia, sostegno e aiuto.

Ho scritto il libro mentre ero visiting professor all’Institute for Advanced Study a Princeton. Non riesco a immaginare un ambiente più propizio in cui pensare e scrivere. Ho anche passato un po’ di tempo nella cucina dell’istituto, a imparare a tagliare a pezzetti il cibo, a cuocere torte, sauté e cucinare sotto la supervisione degli chef Michel Reymond e Yann Blanchet: non avrei potuto chiedere un luogo migliore per ampliare i miei orizzonti.

Infine, grazie alla mia cara moglie Sumi, che ha ascoltato e ascoltato e ascoltato e ascoltato le storie della mia ricerca. E mentre spero che anche voi siate d’accordo che le prime volte sia divertente, la sua pazienza e la sua disponibilità a prestarmi orecchio all’infinito meritano la santità. Sumi, stasera sarò a casa al più tardi alle sette e un quarto; diciamo alle otto, forse otto e mezza. Promesso.

ELENCO DEI COLLABORATORI

On Amir

On arrivò al MIT per prendere il PhD un anno dopo di me e diventò il "mio" primo studente. In quanto mio primo studente ha avuto un ruolo enorme nel modellare ciò che mi aspetto dagli studenti e come intendo il rapporto docente-studente. Oltre a essere eccezionalmente brillante, On possiede una serie incredibile di competenze e quello che non sa è in grado di impararlo in un giorno o due. È sempre eccitante lavorare e passare del tempo insieme a lui. Attualmente On insegna all'Università della California a San Diego.

Marco Bertini

Quando incontrai per la prima volta Marco stava facendo il PhD all'Harvard Business School e, a differenza dei suoi compagni, non considerava il fiume Charles un ostacolo da non doversi attraversare. Marco è italiano, e unisce il temperamento al senso dello stile. Un ragazzo eccezionale sotto tutti gli aspetti. Marco insegna attualmente alla London Business School.

Ziv Carmon

Ziv è stato uno dei motivi principali per cui mi sono iscritto al programma di PhD della Duke e gli anni passati insieme alla Duke giustificano tale decisione. Non solo da lui ho imparato moltissimo sul processo decisionale e su come portare avanti una ricerca; è anche diventato uno dei miei più cari amici e i consigli che mi ha dato in tutti questi anni si sono sempre rivelati di valore inestimabile. Attualmente Ziv è professore all'INSEAD di Singapore.

Shane Frederick

Incontrai Shane mentre io ero studente alla Duke e lui alla Carnegie Mellon. Abbiamo avuto una lunga discussione sul pesce mentre mangiavamo sushi, e questo ha fatto sì che sia nato in me un amore duraturo per il sushi e le discussioni. Qualche anno dopo Shane e io ci trasferimmo entrambi al MIT e così abbiamo avuto molte altre opportunità di mangiare sushi e avere lunghe conversazioni, anche sulla domanda fondamentale dell'esistenza: "Se una mazza e una pallina da baseball costano 1 dollaro e 10 centesimi in totale e la mazza costa un dollaro più della pallina, quanto costa la pallina?" Shane insegna attualmente al MIT.

James Heyman

James e io abbiamo passato un anno insieme a Berkeley. Veniva spesso da me a discutere di qualche idea portando una delle sue torte, che erano sempre un bel modo per avviare una discussione interessante. Seguendo la sua massima – il denaro non è tutto – ha concentrato la sua ricerca sugli aspetti non finanziari delle transazioni di mercato. Una delle passioni di James è analizzare il ruolo dell'economia comportamentale nelle decisioni politiche e con il passare degli anni ho capito la saggezza di questo approccio. Attualmente James insegna alla University of St. Thomas (in Minnesota, non alle Isole Vergini).

Leonard Lee

Leonard s'iscrisse al programma di PhD al MIT per lavorare su questioni legate all'ecommerce. Siccome tutti e due facciamo tardi la sera, cominciammo a prenderci delle pause insieme e questo ci ha portato a dare il via ad alcuni progetti di ricerca comuni. La collaborazione con lui è stata grandiosa. Leonard ha un'energia inesauribile e in una settimana riesce a eseguire lo stesso numero di esperimenti che un altro fa in un semestre. Inoltre è una delle persone più piacevoli che abbia mai incontrato ed è sempre bello chiacchierare e lavorare con lui. Attualmente insegna alla Columbia.

Jonathan Levav

Jonathan ama sua madre come nessun altro che abbia mai incontrato e il suo più grande rammarico è di averla delusa quando non si è iscritto a

Medicina. Jonathan è un tipo brillante, divertente e un incredibile animale sociale, capace di farsi nuovi amici nel giro di pochi secondi. È grande e grosso, la testa enorme, i denti grandi e un cuore ancora più grande. Jonathan attualmente insegna alla Columbia.

George Loewenstein

George è uno dei miei primi collaboratori, uno dei miei preferiti e uno di quelli con cui ho lavorato più a lungo. È anche il mio modello. Per me George è il ricercatore più creativo e completo nel campo dell'economia comportamentale. Ha una capacità incredibile di osservare il mondo che lo circonda e trovare sfumature di comportamento importanti per comprendere la natura umana così come la politica. George, attualmente, è professore Herbert A. Simon di economia e psicologia alla Carnegie Mellon.

Nina Mazar

Nina venne al MIT per starci pochi giorni e avere un riscontro sulla sua ricerca e finì per starci cinque anni. In questo periodo ci divertimmo un sacco a lavorare insieme e io finii per fare molto affidamento su di lei. Nina non conosce ostacoli e la sua volontà di raccogliere le sfide ci ha permesso di portare a termine alcuni esperimenti difficili nell'India rurale. Speravo che non avrebbe mai deciso di andarsene dal MIT, ma a un certo punto è arrivato il momento di farlo: attualmente insegna all'Università di Toronto. In una realtà alternativa Nina fa la stilista a Milano.

Elie Ofek

Elie è un ingegnere elettrico e nello svolgere questo mestiere ha visto la luce (così almeno crede lui) ed è passato al marketing. Non ci si deve sorprendere che il suo campo di ricerca sia quello dell'innovazione e delle industrie high-tech. Elie è un tipo fantastico con cui prendere un caffè perché ha intuizioni e opinioni su ogni argomento. Attualmente, è professore alla Harvard Business School (ovvero, come la chiama chi la frequenta, la "Haaarvard" Business School).

Yesim Orhun

Yesim è una persona piacevole in tutti sensi. È divertente e sarcastica. Purtroppo abbiamo potuto trascorrere del tempo insieme solo un anno quando eravamo entrambi a Berkeley. La ricerca di Yesim parte dalle

scoperte dell'economia comportamentale e, da questo punto di partenza, fornisce ricette per manager e politici. Per qualche strana ragione la stimola tutto ciò che contiene le parole *simultaneamente* e *endogeneità*. Attualmente insegna all'Università di Chicago.

Drazen Prelec

Drazen è una delle persone più brillanti che abbia mai incontrato e una delle ragioni principali per cui sono andato al MIT. Lo considero un re dell'accademia: sa quello che fa, è sicuro di sé e trasforma in oro tutto ciò che tocca. Speravo che, per osmosi, avrei acquisito una parte del suo stile e della sua mente profonda ma avere l'ufficio accanto al suo non è bastato. Attualmente Drazen è professore al MIT.

Kristina Shampanier

Kristina venne al MIT per studiare economia e per qualche strana e meravigliosa ragione scelse di lavorare con me. È eccezionalmente brillante e ho imparato molto da lei nel corso degli anni. A conferma della sua saggezza, dopo la laurea scelse di non rimanere nell'ambiente accademico: ora è una potente consulente a Boston.

Jiwoong Shin

Jiwoong personifica nelle sue ricerche lo yin e lo yan. Da un lato ha avviato studi nell'ambito dell'economia tradizionale presupponendo che gli uomini siano razionali. Dall'altro si dedica a studi di economia comportamentale mostrando che gli individui sono irrazionali. È attento e riflessivo – un tipo filosofico – e questo dualismo non lo turba. Jiwoong e io cominciammo a lavorare insieme soprattutto perché volevamo divertirci e infatti abbiamo trascorso molte ore stimolanti a lavorare. Attualmente è professore a Yale.

Baba Shiv

Baba e io ci incontrammo per la prima volta quando eravamo studenti alla Duke. Negli anni Baba ha fatto ricerche affascinanti su molti aspetti del processo decisionale, studiando soprattutto il modo in cui le emozioni influiscono su di esso. È magnifico in tutti i sensi, il genere di persona che fa sembrare magicamente migliore tutto quello che lo circonda. Attualmente insegna a Stanford.

Rebecca Waber

Rebecca è una delle persone più energiche e allegre che abbia mai incontrato. È anche l'unica persona che ho visto scoppiare in una risata nel leggere le promesse matrimoniali. Rebecca s'interessa soprattutto del processo decisionale applicato alle decisioni in campo medico e mi ritengo molto fortunato che abbia scelto di lavorare con me su questi soggetti. Attualmente Rebecca è studente al Media Laboratory del MIT.

Klaus Wertenbroch

Klaus e io ci siamo incontrati quando lui era professore alla Duke e io facevo il PhD. L'interesse di Klaus nel processo decisionale deriva principalmente dal tentativo di dare un senso alla sua personale devianza dalla razionalità, sia che si tratti di fumare o della tendenza a rimandare il lavoro per il piacere di guardare il calcio alla televisione. Non sorprendentemente, lavorammo benissimo insieme sulla procrastinazione. Attualmente Klaus è professore all'INSEAD.

BIBLIOGRAFIA E LETTURE INTEGRATIVE

Quello che segue è un elenco dei testi su cui si basano i capitoli del libro con alcuni suggerimenti di letture integrative a ogni argomento trattato.

Capitolo 1: La verità sulla relatività

Amos Tversky e Daniel Kahneman, "The Framing of Decisions and The Psychology of Choice", *Science*, 4481, 1981, pp. 453-458.

Letture integrative

Joel Huber, John Payne e Chris Puto, "Adding Asymmetrically Dominated Alternatives: Violations of Regularity and The Similarity Hypothesis", *Journal of Consumer Research*, 9, 1982, pp. 90-98.

Itamar Simonson, "Choice based on Reasons: The Case of Attraction and Compromise Effects", *Journal of Consumer Research*, 16, 1989, pp. 158-174.

Amos Tversky e Itamar Simonson, "Context-Dependent Preferences", *Management Science*, 39, 1993, pp. 1179-1189.

Dan Ariely e Tom Wallsten, "Seeking Subjective Dominance in Multidimensional Space: An Explanation of the Asymmetric Dominance Effect", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 63, 1995, pp. 223-232.

Constantine Sedikides, Dan Ariely e Nils Olsen, "Contextual and Procedural Determinants of Partner Selection: On Asymmetric Dominance and Prominence", *Social Cognition*, 17, 1999, pp. 118-139.

Capitolo 2: Il sofisma della domanda e dell'offerta

Dan Ariely, George Loewenstein e Drazen Prelec, "Coherent Arbitrariness: Stable Demand Curves without Stable Preferences", *Quarterly Journal of Economics*, 118, 2003, pp. 73-105.

Dan Ariely, George Loewenstein e Drazen Prelec, "Tom Sawyer and the Construction of Value", *Journal of Economic Behavior and Organization*, 60, 2006, pp. 1-10.

Letture integrative

Case Sunstein, Daniel Kahneman, David Schkade e Ilana Ritov, “Predictably Incoherent Judgments”, *Stanford Law Review*, 54, 2002, pp. 1153-1216.

Uri Simonsohn, “New Yorkers Commute More Everywhere: Contrast Effects in the Field”, *Review of Economics and Statistics*, 88, 2006, pp. 1-9.

Uri Simonsohn e George Loewenstein, “Mistake # 37: The Impact of Previously Faced Prices on Housing Demand”, *Economic Journal*, 116, 2006, pp. 175-199.

Capitolo 3: Il costo del costo zero

Krisina Shampanier e Dan Ariely, “How Small Is Zero Price? The True Value of Free Products”, *Marketing Science*, 26, 2007, pp. 742-757.

Letture integrative

Daniel Kahneman e Amos Tversky, “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk”, *Econometrica*, 47, 1979, pp. 263-291.

Eldar Shafir, Itamar Simonson e Amos Tversky, “Reason-Based Choice”, *Cognition*, 49, 1993, pp. 11-36.

Capitolo 4: Il costo delle convenzioni sociali

Uri Gneezy e Aldo Rustichini, “A Fine is a Price”, *Journal of Legal Studies*, 29, 2000, pp. 1-17.

James Heyman e Dan Ariely, “Effort for Payment: A Tale of Two Markets”, *Psychological Science*, 15, 2004, pp. 787-793.

Kathleen Vohs, Nicole Mead e Miranda Goode, “The Psychological Consequences of Money”, *Science*, 314, 2006, pp. 1154-1156.

Letture integrative

Alan Fiske, “The Four Elementary Forms of Sociality: Framework for a Unified Theory of Social Relations”, *Psychological Review*, 99, 1992, pp. 689-723.

Pankaj Aggarwal, “The Effects of Brand Relationship Norms on Consumer Attitudes and Behavior”, *Journal of Consumer Research*, 31, 2004, pp. 87-101.

Capitolo 5: L’influenza dell’eccitazione

Dan Ariely e George Loewenstein, “The Heat of the Moment: The Effect of Sexual Arousal on Sexual Decision Making”, *Journal of Behavioral Decision Making*, 19, 2006, pp. 87-98.

Letture integrative

George Loewenstein, “Out of Control: Visceral Influences on Behavior”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 65, 1996, pp. 272-292.

Peter H. Ditto, David A. Pizzarro, Eden B. Epstein, Jill A. Jacobson e Tara K. McDonald, “Motivational Myopia: Visceral Influences on Risk Taking Behavior”, *Journal of Behavioral Decision Making*, 26, 2006, pp. 313-332.

Capitolo 6: Il problema di procrastinare e di esercitare l’autocontrollo

Dan Ariely e Klaus Wertenbroch, “Procrastination, Deadlines, and Performance: Self-Control by Precommitment”, *Psychological Science*, 13, 2002, pp. 219-224.

Letture integrative

Ted O’Donoghue e Mathew Rabin, “Doing It Now or Later”, *American Economic Review*, 89, 1999, pp. 103-124.

Yaacov Trope e Ayelet Fishbach, “Counteractive Self-Control in Overcoming Temptation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 2000, pp. 493-506.

Capitolo 7: Il caro prezzo delle proprietà

Ziv Carmon e Dan Ariely, “Focusing on the Forgone: How Value Can Appear So Different to Buyers and Sellers”, *Journal of Consumer Research*, 27, 2000, pp. 360-370.

James Heyman, Yesim Orhun e Dan Ariely, “Auction Fever: The Effect of Opponents and Quasi-Endowment on Product Valuations”, *Journal of Interactive Marketing*, 18, 2004, pp. 7-21.

Letture integrative

Dick Thaler, “Toward a positive Theory of Consumer Choice”, *Journal of Economic Behavior and Organization*, 1, 1980, pp. 39-60.

Daniel Kahneman, Jack Knetsch e Dick Thaler, “Experimental Tests of the Endowment Effect and the Coase Theorem”, *Journal of Political Economy*, 96, 1990, pp. 1325-1348.

Capitolo 8: Tenere le porte aperte

Jiwoong Shin e Dan Ariely, “Keeping Doors Open: The Effect of Unavailability on Incentives to Keep Options Viable”, *Management Science*, 50, 2004, pp. 575-586.

Letture integrative

Sheena Iyengar e Mark Lepper, “When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 2000, pp. 995-1006.

Daniel Gilbert e Jane Ebert, “Decisions and Revisions: The Affective Forecasting of Changeable Outcomes”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 2002, pp. 503-514.

Ziv Carmon, Klause Wertenbroch e Marcel Zeelenberg, “When Deliberating Makes Choosing Feel Like Losing”, *Journal of Consumer Research*, 30, 2003, pp. 15-29.

Capitolo 9: Gli effetti delle aspettative

John Bargh, Mark Chen e Lara Burrows, “Automaticity of Social Behavior: Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1996, pp. 230-244.

Margaret Shin, Todd Pittinsky e Nalini Ambady, “Stereotype Susceptibility: Identity Salience and Shift in Quantitative Performance”, *Psychological Science*, 10, 1999, pp. 80-83.

Sam McClure, Jian Li, Damon Tomlin, Kim Cypert, Latané Montague e Read Montague, “Neural Correlates of Behavioral Preference for Culturally Familiar Drinks”, Neuron, 44, 2004, pp. 379-387.

Leonard Lee, Shane Frederick e Dan Ariely, “Try It, You’ll Like It: The Influence of Expectation, Consumption, and Revelation on Preferences for Beer”, *Psychological Science*, 17, 2006, pp. 1054-1058.

Marco Bertini, Elie Ofek e Dan Ariely, “To Add or Not to Add? The Effects of Add-Ons on Product Evaluation”, *Working Paper*, Hbs, 2007.

Letture integrative

George Loewenstein, “Anticipation and Valuation of Delayed Consumption”, *Economic Journal*, 97, 1987, pp. 666-684.

Greg Berns, Jonathan Chappelow, Milos Cekic, Cary Zink, Giuseppe Pagnoni e Megan Martin-Skurski, “Neurobiological Substrates of Dread”, *Science*, 312, 2006, pp. 754-758.

Capitolo 10: Il potere del prezzo

Leonard Cobb, George Thomas, David Dillard, Alvin Merendino e Robert Bruce, “An Evaluation of Internal Mammary Artery Ligation by a Double-Blind Technic”, *New England Journal of Medicine*, 10, 1959, pp. 20-27.

Bruce Moseley, Kimberly O’Malley, Nancy Petersen, Terri Menke, Baruch Brody, David Kuykendall, Ashton Carol Hollingsworth e Nelda Wray, “A Controlled Trial of Arthroscopic Surgery for Osteoarthritis of the Knee”, *New England Journal of Medicine*, 347, 2002, pp. 81-88.

Baba Shiv, Ziv Carmon e Dan Ariely, “Placebo Effects of Marketing Actions: Consumers May Get What They Pay For”, *Journal of Marketing Research*, 42, 2005, pp. 410-415.

Rebecca Waber, Baba Shiv, Ziv Carmon e Dan Ariely, “Paying More for Less Pain”, *Working Paper*, MIT, 2007.

Letture integrative

Tor Wager, James Rilling, Edward Smith, Alex Sokolik, Kenneth Casey, Richard Davidson, Stephen Kosslyn, Robert Rose e Jonathan Cohen, “Placebo-Induced Changes in fMRI in the Anticipation and Experience of Pain”, *Science*, 303, 2004, pp. 1162-1167.

Alia Crum e Ellen Langer, “Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect”, *Psychological Science*, 18, 2007, pp. 165-171.

Capitoli 11 e 12: Il contesto del nostro carattere. Parte I e II

Nina Mazar e Dan Ariely, “Dishonesty in Everyday Life and its Policy Implications”, *Journal of Policy and Marketing*, 25, 2006, pp. 117-126.

Nina Mazar, On Amir e Dan Ariely, “The Dishonesty of Honest People: A Theory of Self-Concept Maintenance”, *Journal of Marketing Research*, 45, 2008.

Letture integrative

Ma Bazerman, George Loewenstein e Don Moore, “Why Good Accountants Do Bad Audits: The Real Problem Isn’t Conscious Corruption. It’s Unconscious Bias”, *Harvard Business Review*, 80, 2002, pp. 96-103.

Maurice Schweitzer e Chris Hsee, “Stretching the Truth: Elastic Justification and Motivated Communication of Uncertain Information”, *Journal of Risk and Uncertainty*, 25, 2002, pp. 185-

201.

Capitolo 13: Birra e pasti gratis

Dan Ariely e Yonatan Levav, “Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed”, *Journal of Consumer Research*, 27, 2000, pp. 279-290.

Eric J. Johnson e Daniel Goldstein, “Do Defaults Save Lives?”, *Science*, 302, 2003, pp. 1338-1339.

Dick Thaler e Shlomo Benartzi, “Save More Tomorrow: Using Behavioral Economics to Increase Employee Savings”, *Journal of Political Economy*, 112, 2004, pp. 164-187.

Per essere aggiornato sulle ultime novità visita il nostro sito www.roiedizioni.it e seguici su Facebook

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library